



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

## الموضوع

دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص : تسويق شامل

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

شرون رقية

لطرش رمضان

رقم التسجيل:	2015/2014
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم: العلوم التجارية

## إهداء

إلى من تعهداني بالتربية في الصغر، وكانا لي نبراساً يضيء فكري بالنصح،

والتوجيه في الكبر أمي، وأبي حفظهما الله...

إلى من شملوني بالعطف، وأمدوني بالعون، وحفزوني للتقدم، إخوتي، وأخواتي

رعاهم الله...

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم، والمعرفة...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، ونتاج بحثي المتواضع.

## شكر وتقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر ...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجليل النعم، وعظيم الجزاء ...  
يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، و علمني،  
وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث وأخص بذلك مشرفتي، الأستاذة الدكتورة:  
شرون رقية، التي قومت، وتابعت، وصوبت، بحسن إرشادها لي في كل مراحل  
البحث، والذي وجدت في توجيهاتها حرص المعلمة، التي توتني ثمارها الطيبة  
بإذن الله ...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زميلي فلاحي وسيم الذي أفادني بتوجيهاته، فجزاه الله  
عني خير الجزاء...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، أو تمنياته المخلصة ...  
أشكرهم جميعاً وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الابتكار
3	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
7	المطلب الثاني: أهمية الابتكار
8	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
11	المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي
11	المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي
12	المطلب الثاني: أنواع الابتكار التسويقي
13	المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي
18	المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي
20	المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي
20	المطلب الأول: الابتكار في المنتج
23	المطلب الثاني: الابتكار في السعر
24	المطلب الثالث: الابتكار في الترويج
27	المطلب الرابع: الابتكار في التوزيع
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
32	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

33	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني: أنواع وخصائص وشروط الميزة التنافسية
34	أولا: أنواع الميزة التنافسية
34	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
35	ثالثا: شروط الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
37	المبحث الثاني: الميزة التنافسية، محدداتها واستراتيجياتها ومعايير الحكم على جودتها
37	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
43	المطلب الرابع: الابتكار التسويقي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة الأوراس-باتنة
47	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
47	المطلب الأول: التعريف بالملبنة، أهدافها ومشاكلها
50	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المطلب الثالث: النشاط التسويقي للمؤسسة-ملبنة الأوراس
56	أولا: المنتج
58	ثانيا: السعر
59	ثالثا: الترويج
60	رابعا: التوزيع
61	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الأوراس
61	المطلب الأول: منهجية الاستبيان
61	أولا: تحديد مجتمع الدراسة والعينة
61	ثانيا: أسلوب جمع البيانات
62	ثالثا: صدق وثبات الاستبيان
62	رابعا: أدوات التحليل الإحصائي
62	المطلب الثاني: وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
63	أولا: من حيث الجنس

63	ثانيا: من حيث الفئات العمرية
64	ثالثا: من حيث المستوى التعليمي
64	رابعا: من حيث مستوى الخبرة
65	المطلب الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج
65	أولا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
70	ثانيا: اختبار الفرضيات
75	ثالثا: عرض النتائج
76	خلاصة الفصل
77	خاتمة
77	نتائج الدراسة
78	اقتراحات الدراسة
80	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق
97	الملخص
98	Résumé

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	النموذج الفرضي للدراسة	01
06	مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق	02
14	متطلبات الابتكار التسويقي	03
18	مراحل الابتكار التسويقي	04
37	حجم الميزة التنافسية	05
51	الهيكل التنظيمي لمدينة الأوراس-باتنة	06
57	منحنى المبيعات الكلية للمؤسسة بالقيمة خلال فترة 2010-2014	07
58	نسبة تطور المبيعات الكلية للمؤسسة خلال الفترة 2010-2014.	08

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	الفرق بين الابداع والابتكار	01
42	حجم السوق والتنافسية	02
56	تشكيلة منتجات ملبنة الأوراس	03
57	تطور مبيعات المؤسسة خلال فترة 2010-2014	04
59	أسعار منتجات المؤسسة لسنة 2014	05
61	معلومات حول حجم العينة المختارة	06
62	معامل الثبات الإحصائي	07
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
63	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	09
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
64	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	11
65	الابتكار في المنتج	12
66	الابتكار في السعر	13
67	الابتكار في الترويج	14
68	الابتكار في التوزيع	15
69	الميزة التنافسية	16
71	علاقات الارتباط بين متغيرات البحث	17
72	ملخص نموذج الانحدار	18
72	تحليل تباين الانحدار ANOVA	19
73	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية-T-	20



# المقدمة

مقدمة:

بتزايد سرعة الابتكارات وظهور منتجات جديدة أصبح المستهلك يطالب بتوفير حاجات جديدة في ظل وجود أعداد كبيرة من المنافسة وتطور هائل في التكنولوجيا والعمليات الابتكارية، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها ومواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية، ويعتبر الابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، إلا أن هذا الأخير قد يكون في عدة مجالات.

ففي ظل الدور الفعال الذي يلعبه التسويق في العمل على تلبية حاجات ورغبات المستهلك وتسارع المؤسسات نحو إرضاءه بشتى الطرق، أصبح من المهم أن تتميز المؤسسة في مجال التسويق، أي يجب على المؤسسات الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية العمل على ابتكار منتجات جديدة وبيئة عمل جديدة والبحث عن أساليب وطرق جديدة في عملية المزيج التسويقي (ابتكار خدمة، ابتكار سعر، ابتكار ترويج، ابتكار توزيع)، أو ما يسمى بالابتكار التسويقي إذ يعد أهم الاستراتيجيات التي تساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تمكنها من النجاح والاستمرارية .

ومع التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية خاصة بعد دخولها إلى اقتصاد السوق، أصبح التفكير في كيفية تحقيق البقاء والنمو في السوق بالدرجة الأولى وتحقيق التميز عن المنافسين بالدرجة الثانية. وفي ظل المنافسة الشديدة والتغير في ثقافة الاستهلاك للفرد الجزائري الذي أصبح لديه حرية الاختيار بين المنتجات المعروضة أصبح على المؤسسات ضرورة مواكبة هذه التطورات السريعة على مستوى التسويق، خاصة في مجال الابتكار باعتباره من المحاور الأساسية في نجاح المؤسسة واستقطاب المستهلكين ومصدرا من مصادر اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية.

## 1. إشكالية الدراسة:

في ظل التطور الكبير في التكنولوجيا والعمليات الابتكارية ودور التسويق في العمل على تلبية حاجات ورغبات المستهلك وتزايد حدة المنافسة، أصبحت كل المؤسسات مطالبة بأن تنظر إلى الأمام وتتمى استراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية الابتكار التسويقي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

وفي هذا الإطار تم اختيار مؤسسة جزائرية تتمثل في مؤسسة ملبنة الأوراس-باتنة لتحليل مدى مساهمة تبني الابتكار التسويقي في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تبرز الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- إلى أي مدى يساهم تبني الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

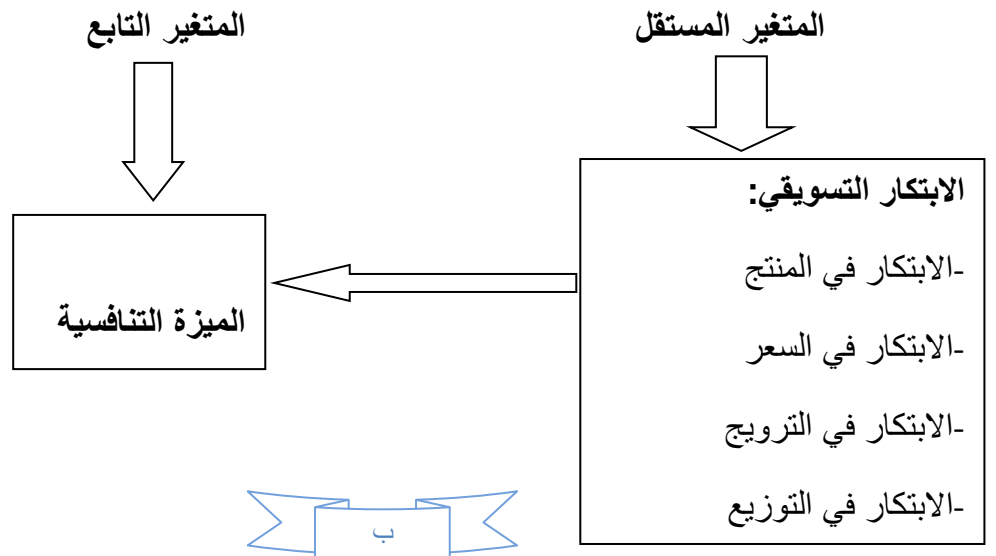
- ما المقصود بالابتكار وماهي أنواعه؟؛
- ما المقصود بالابتكار التسويقي وماهي أهم متطلباته؟؛
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟؛
- هل تعتبر استراتيجية الابتكار التسويقي كاستراتيجية فعالة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

## 2. نموذج الدراسة:

على ضوء المشكلة المطروحة تم تكوين نموذج فرضي للدراسة تتضمن متغيراته الابتكار التسويقي والمتغير

التابع الميزة التنافسية والذي يوضحه الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1): النموذج الفرضي للبحث.



### 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ملبنة الأوراس.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في المنتج وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ملبنة الأوراس؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في السعر وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ملبنة الأوراس؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الترويج وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ملبنة الأوراس؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ملبنة الأوراس.

### 4. الدراسات السابقة:

❖ خلوط زهوة" التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".مذكرة

ماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوقره بومرداس 2013-2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الابتكاري ومحاولة الكشف عن مفهومه والآثار الناتجة عن تطبيقه، وكذا توضيح ماهية التسويق الابتكاري وأهميته في خلق الزبون والمحافظة عليه وتحقيق ولاءه. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التسويق الابتكاري يتضمن كذلك وضع جميع الجهود التسويقية لابتكار مزيج تسويقي متكامل يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتوصلت إلى أن تقييم أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة التسويق الابتكاري في مؤسسة اتصالات الجزائر وقع في مجال التقييم الجيد، حيث أنهم يوافقون على أن المؤسسة تقدم مزيج تسويقي مبتكر ومناسب يلبي حاجياتهم.

❖ قسوم هاجر "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمؤسسة الهاتف النقال الجزائرية موبيليس". مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة اهتمام مؤسسة موبيليس بالابتكار التسويقي ولفت انتباههم أكثر لأهميته كمصدر أساسي لتحقيق ميزة تنافسية، وكذا إبراز العلاقة التي تربط بين الابتكار التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الابتكار في مجال التوزيع والترويج له تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن الابتكار التسويقي يعمل على تحقيق رضا العميل وكسب ولائه، وبالتالي ضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة.

❖ محمد سليمان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملينة الحضنة في المسيلة" مذكرة ماجيستر، تخصص تسويق، جامعة المسيلة 2006-2007.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وكذا محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالطبع في مجال التسويق، وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار. وأن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى إشباع في تشكيلة منتجات المؤسسة، مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

#### 5. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع من خلال كونه الركيزة الأساسية للمؤسسة التي تعتمد عليها من أجل البقاء والاستمرارية وحتى النجاح في عالم يتميز بشدة المنافسة، إضافة إلى دوره في تطوير المؤسسة وكذا تحقيق ميزة تنافسية لها تمكنها من تحقيق أهدافها.

#### 6. أهداف الدراسة:

تتطلق الدراسة من الهدف المتمثل في الدور الذي يقوم به الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما يلي:

- المفاهيم المرتبطة بالابتكار التسويقي وكذا الميزة التنافسية؛
  - تحديد أهمية الابتكار التسويقي في المؤسسة؛
  - إبراز مدى مساهمة تبني الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
7. منهج الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب للدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وذلك بصياغة الإطار النظري للموضوع من خلال استغلال مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بالموضوع والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

8. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة ملينة الأوراس-باتنة؛
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة 2014\2015.



الفصل الأول

الابتكار التسويقي في

المؤسسة

**تمهيد:**

مع التطور التكنولوجي الشديد الذي تشهده المؤسسات، ومع ازدياد حدة المنافسة وحالات عدم التأكد، أصبحت كل المؤسسات مطالبة بأن تتوع من أساليب عملها واستراتيجيتها في ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد، فالمؤسسات التي ترغب في البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية لا بد لها من التحول نحو الابتكار لمواجهة المنافسة وبناء علاقة ولاء مع الزبون وإرضاءه بتقديم ما يلئم حاجاته ورغباته.

وفي ظل أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسات والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يضمن لها البقاء والنمو، وكذا تحقيق ميزة تنافسية لها، ودور التسويق في العمل على إشباع حاجات ورغبات الزبون، أصبح للابتكار التسويقي دور كبير في نجاح المؤسسة تسويقياً، وخلق مزيج تسويقي ملائم لكل الزبائن من خلال الوصول إلى كل ما هو جديد من المنتجات، الخدمات، الأسعار، الترويج، التوزيع، أي الوصول إلى ما يسمى الابتكار التسويقي.

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الابتكار التسويقي من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الابتكار؛
- المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي؛
- المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي.



## المبحث الأول: ماهية الابتكار.

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار.

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج، أم طرق الأداء الإداري، أو المالي، أو التسويقي، أو الإنتاجي.<sup>1</sup>

وقبل التطرق إلى مفهوم الابتكار يجب توضيح بعض المصطلحات ذات العلاقة به كالإبداع، الاختراع، التجديد والتحسين، فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات، ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء حيث يرى البعض أن<sup>2</sup>: **الابتكار = الإبداع = الخلق**.

غير أن هناك اختلاف في هذه المصطلحات، فالابتكار كما يقترح هو ترجمة لكلمة "Innovation" كما يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر داركر (Peter Drucker) "Innovation Entrepreneurship"، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقاولة، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن داركر استخدم الابتكار بمعناه الواسع (الجزري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع "Invention"، الإبداع "Creativity"، التحسين "Improvement"، التطوير "Development"، التحديث والتجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> براينيس عبد القادر، بارك نعيمة، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة مستغانم، 2010، ص: 3.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003، ص: 12.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 136، 137.

وهنا شرح لهذه المفاهيم<sup>1</sup>:

- **الاختراع:** يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا؛
- **التحسين:** فهو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام؛
- **التطوير:** يقصد بالتطوير "Development" بأنه التغيير المخطط "Palamède change"، وذلك بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل؛
- **التحديث:** السعي إلى جعل الشيء صالحاً للاستخدام، بمعنى أن الشيء موضوع التحديث قد تقادم ولم يعد صالحاً للاستخدام، وفي الوقت الحالي يحتاج إلى تحديث؛
- **التجديد:** فيعني إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه أو على الأقل الأقرب منها؛
- **الابداع:** الابداع هو مرحلة من مراحل الابتكار، وفي إطار العلاقة بين الابتكار والابداع يمكن القول بأن الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وإذا كان الابداع عام متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك.<sup>2</sup> ويرى البعض أن الابداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو لتطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>3</sup> وهناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار وأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي،<sup>4</sup> ويمكن التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، أما الابتكار فيتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص:124.

<sup>2</sup> بريش زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، **إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية**، الملتقى العلمي الدولي حول الآراء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف 08-09 مارس 2005، ص:1.

<sup>3</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص:138.

<sup>4</sup> Amabile, T.M., **Creativity in context**, Westview Press, New York, 1996, p p: 1154,1155.

<sup>5</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص:125.

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح الفرق بين الابداع والابتكار كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (1): الفرق بين الابتكار والإبداع.**

الإبداع	الابتكار
الإبداع فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي.	الابتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي.
الإبداع هو المثير للابتكار.	الابتكار هو استجابة للمبدعين.
الإبداع هو صناعة فكرة.	الابتكار ترويج وتنفيذ للفكرة.
الشخص المبدع مصدر للأفكار وصانعها.	المبتكر متمم الفكرة ومدعها ومنمياها ومنفذها.

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص:125.

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

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

إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، ولهذا يبدو من الصعب الوصول إلى تعريف له محدد ومتفق عليه يعرف الابتكار، وعليه فقد تعددت تعاريف الابتكار ونذكر منها ما يلي:

✓ يعرف الابتكار على أنه خلق أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو القدرة التنافسية؛<sup>1</sup>

✓ يعرفه بيتر داركر " Peter Drucker " بأنه التغيير الذي ينشئ بعدا جديدا من الأداء؛<sup>2</sup>

✓ يعرفه توم بيترز " T. Peters " على أنه التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختباره، أما تشيرميرهورن " J.R.Schermerhorn " وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة؛<sup>3</sup>

✓ الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2014، ص:17.

<sup>2</sup> محمد علاء سيد قنديل، مرجع سابق، ص:122.

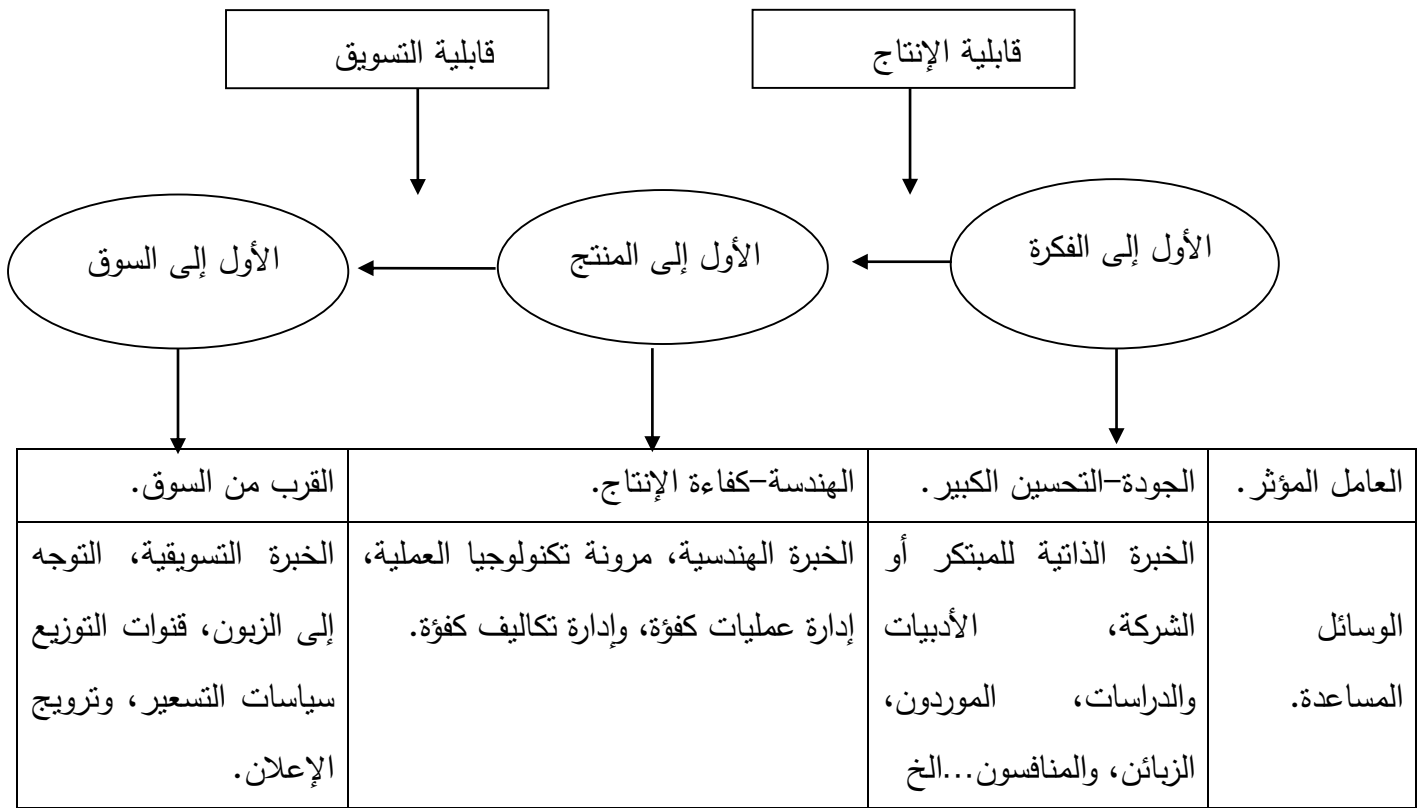
<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص:139، 140.

<sup>4</sup> راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص:393.

✓ استخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار، أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة؛<sup>1</sup>

✓ يعرف على أنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد، أو الأولى في الوصول إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق.<sup>2</sup> والشكل رقم (2) يوضح أبعاد هذا التعريف:

الشكل رقم (2): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 145.

أي أن وصف المؤسسة على أنها ابتكارية فيجب أن تكون هي الأولى مقارنة بالمنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، وذلك من خلال عوامل مؤثرة كالجودة، أو التحسين الكبير، وباستخدام وسائل تساعد على ذلك كالجودة الذاتية للمبتكر أو المؤسسة، أو الدراسات وغيرها، ويجب أن تكون هي الأولى في الوصول إلى المنتج الجديد باستخدام

<sup>1</sup> براينيس عبد القادر، بارك نعيمة، مرجع سابق، ص: 3.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 144.

التكنولوجيا، والخبرة الهندسية، ويجب أن تكون هي الأولى في وصول منتجها الجديد إلى السوق من خلال القرب من السوق، وباستخدام خبرتها التسويقية أو التوجه إلى الزبون.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن الابتكار عملية شاملة بدايتها ظهور الفكرة المبدعة ونهايتها تكون بتجسيد هذه الفكرة ميدانيا بإنتاج شيء جديد وتسويقه أو استعماله وتوسيع دائرة استهلاكه.

ولكي يأخذ عمل معين شكل ابتكار فإنه يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كالآتي<sup>1</sup>:

✓ ينبغي أن يكون الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (بمعنى: جماعة العمل، أو إدارة معينة، أو المؤسسة ككل)، حتى لو لم يكن جديداً بالنسبة للفرد، أو للأفراد الذين يقومون بتقديره؛

✓ يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حارة أثرت على العاملين والمعدات فلا يعتبر هذا العمل عملاً ابتكارياً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس العمل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها أو لتقليل حالات المرض بين العاملين عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكار طالما كان ذلك يفي بمعيار الحدثة بالطبع؛

✓ ألا يكون مجرد تغيير روتيني، فتوظيف شخص جديد ليس ابتكاراً، أما إنشاء وظيفة جديدة يمكن أن يعتبر من قبيل الابتكار؛

✓ يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية أثره، فإذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله ولم يكن له أثر ملحوظ على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر ابتكاراً.

### المطلب الثاني: أهمية الابتكار.

إن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، فكان أن ولدت سرعة التغير والتطور حتمية إيلاء الابتكار أهمية بالغة، حيث تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

✓ يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه؛

✓ يقود الابتكار إلى التطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التغييرات، كما قد يتعدى إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص ص: 22، 23.

<sup>2</sup> شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، ديسمبر 2009، ص ص: 16، 17.

✓ يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب وطرائق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسات متميزة في طرح منتجاتها، وقد لا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج بل تتجاوزه الى مجالات أخرى، نخص بالذكر منها: التسويق، التمويل .... الخ؛

✓ يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية؛

✓ تلبية رغبات واحتياجات المستهلك.

ويساعد الابتكار كذلك على<sup>1</sup>:

✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق فرص جديدة؛

✓ يساعد على إيجاد طرق لتفعيل وزيادة حجم المبيعات من خلال الابتكار في طرق التوزيع؛

✓ يساعد على خلق وتكوين صورة جيدة عن المؤسسة لدى عملائها؛

✓ يزيد من جودة القرارات التي تستعمل في حل المشكلات التي تتعلق بالمؤسسة.

### المطلب الثالث: أنواع الابتكار.

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، حسب خصائص، أو طبيعة، أو مجال الابتكار، أو دلالاته المختلفة، بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات تصنيف ستورات "Stewart"، حيث يصنف الابتكار في ثلاث أنواع<sup>2</sup>:

❖ **ابتكارات كبيرة:** وتتعلق بالسلع الجديدة والتقنية أو التكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة؛

❖ **ابتكارات أساسية:** تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة؛

❖ **ابتكارات التحسين:** ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين: الابتكار الجذري (الاختراق) والابتكار- التحسين التدريجي. الابتكار الجذري هو سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني إجراء تعديل في سلعة موجودة سابقاً<sup>3</sup>، إلا أن هذا التصنيف يركز على السلعة، في حين أن الابتكار قد يكون فكرة، أو منتج، أو طريقة، أو مؤسسة، وبالتالي فإن الابتكار الجذري يقصد به التوصل إلى ما هو جديد لم يكن

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر "الأصول والمهارات"، بدون ذكر النشر، مصر، 2002، ص: 260.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 260.

<sup>3</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 339.

موجودا من قبل، في حين الابتكار التدريجي يعني إدخال تعديلات وتحسينات على ما هو قائم من قبل ليصبح جديدا.

ويمكن أيضا تصنيف الابتكارات حسب المعايير التالية إلى<sup>1</sup>:

### أولاً- حسب النظم الاجتماعية الفنية:

- الابتكارات الإدارية: هي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي، والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المؤسسة؛
- الابتكارات الفنية: هي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة.

### ثانياً- ابتكارات المنتجات والعمليات:

- ابتكارات المنتجات: يقصد بها تقديم منتجات أو خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق؛
- ابتكارات العمليات: ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، ولقد أثبتت دراسة أجريت على عينة من 101 بنك أمريكي أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يكمن في إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

### ثالثاً- حسب خصائص الابتكار:

قدم **zaltman** ورفاقه في 1973 نموذجاً مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

- **مبرمج وغير مبرمج**: بمعنى أن هناك ابتكارات تم التخطيط لها مسبقاً، وابتكارات لم يتم التخطيط لها، أي ابتكارات غير مبرمجة وهذه الأخيرة تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة توفر موارد رابدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات تشكل لوجود حاجة أو أزمة؛
- **مساعد أو نهائي**: أي فيما كان الابتكار هدف في حد ذاته أو أنه وسيلة لتسيير وإقرار ابتكار آخر؛

<sup>1</sup> نيغل كينج اندرسون، مرجع سابق، ص-ص: 220 - 223.

- الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفردة والمخاطرة الكبيرة.

رابعاً: حسب مصدر الابتكار:

يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات<sup>1</sup>:

- ابتكارات داخلية: هي ابتكارات يتم تطويرها داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية؛
- ابتكارات خارجية: هي ابتكارات تأتي من خارج المؤسسة ويتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المؤسسة بالكامل صاحبة الابتكار، أي عن طريق الاستيلاء، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها.

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة.

وهناك أيضاً تصنيفات أخرى حسب أنشطة المؤسسة منها:

- الابتكار التنظيمي؛
- الابتكار في العمليات؛
- الابتكار التسويقي الذي سيتم التطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي:

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص: 231.



## المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي.

حضي الابتكار التسويقي باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق لما له من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق. ففي ظل هذا الزخم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة وضغوط بيئية متنوعة كان لابد من التميز في التسويق من خلال الابتكار، والذي أصبح ينظر إليه على أنه التوجه الأخير في تطور التسويق، وسيتم من خلال هذا المبحث معرفة المقصود بالابتكار التسويقي، وما هي أنواعه وأهم متطلباته ومراحله.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي.

لقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم واحد للابتكار التسويقي، وعلى العموم فقد تعددت التعاريف المتعلقة به ونذكر منها ما يلي:

- ❖ يعرف الابتكار التسويقي على أنه عملية تقديم شيء جديد للسوق وهذا الشيء الجديد قد يكون في عدة مجالات منها التسعير أو المواصفات أو تطوير السلعة أو الخدمة أو تطوير طرق التسويق، كذلك من الممكن أن يعد تبني أو تطبيق فكرة جديدة طورت داخل المؤسسة أو تم اقتباسها من خارجها تتعلق بالمنتج تسويقاً ابتكارياً؛<sup>1</sup>
- ❖ يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية؛<sup>2</sup>
- ❖ يعرف كذلك على أنه فعل مميز في الجانب التسويقي يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق؛<sup>3</sup>
- ❖ كما يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار تسويقية جديدة.<sup>4</sup>

فالابتكار التسويقي يمكن إدخاله كنظام ويمكن تعلمه وممارسته، وقد ينصب الابتكار التسويقي على عنصر المنتج (سلعة كان أم خدمة) أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي، وقد يكون الابتكار

<sup>1</sup> عبد الله، مهابت نوري، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية: دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة اربيل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، العدد 23، 2006، ص ص: 253، 254.

<sup>2</sup> التميمي، وفاء صبحي صالح، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد الأول، 2006، ص: 102.

<sup>3</sup> على الجياشي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والادارية، الأردن، 2003، ص: 11.

<sup>4</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 4.

في مجال بحوث التسويق، وقد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية ما أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم اتجاه قضية معينة.<sup>1</sup>

وعلى ذكر ما سبق يمكن القول بأن الابتكار التسويقي يشمل الابتكار في جميع النشاطات التسويقية وكل ما تقوم به المؤسسة من أساليب تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة سواء في المنتج، الترويج، التسعير، أو أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

**المطلب الثاني أنواع الابتكار التسويقي.**

يمكن تقسيم الابتكار التسويقي إلى عدة أنواع وذلك باستخدام عدد من الأسس منها: نوع المنتج، نوع المؤسسة التي تبتكر، الهدف منه، الزبون المستهدف من الابتكار ...، إلخ.

وسيتم عرض لأهم أنواع الابتكار التسويقي طبقاً لهذه الأسس كما يلي:<sup>2</sup>

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

ب- **التصنيف حسب نوع المؤسسة:** يمكن أن يتم تصنيف الابتكار التسويقي حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يمكن التقسيم بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة، فقد يكون الابتكار التسويقي في مؤسسة تهدف إلى الربح أو مؤسسة لا تهدف إلى الربح، ويمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمؤسسة (مؤسسة صناعية، مؤسسة تجارية، مؤسسة خدمية إلخ..)، أو غير ذلك من الأسس التي يمكن استخدامها في تقسيم المؤسسات، وقد يكون الابتكار التسويقي الذي يصلح لمؤسسة (صناعية مثلاً) لا يصلح لمؤسسة من نوعية أخرى (مؤسسة خدمات مثلاً)، والعكس صحيح؛

ج- **التصنيف حسب الهدف:** يمكن التقسيم إلى ابتكار تسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به. وبالتالي فإن الابتكار التسويقي في الحالة الأولى يكون رد فعل بينما في الحالة الثانية يكون فعل، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق أو تقوم بأكثر من نشاط، بعضها تواجه فيه مشاكل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 20.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص: 21-23.

بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر، ويمكن النظر إلى النوع الثاني من الابتكار التسويقي طبقاً لهذا التقسيم باعتباره نشاطاً وقائياً من مواجهة مشاكل أو ظواهر غير مرغوب فيها، وإن كان لا يضمن بالضرورة عدم حدوثها حيث أنه يقلل من احتمالات حدوثها.

**د-التصنيف طبقاً للعميل:** يمكن أن يتم تقسيم الابتكار التسويقي طبقاً للعميل المستهدف إلى تسويق ابتكاري موجه للمستهلكين النهائيين أي الأفراد، وتسويق ابتكاري موجه للمشتريين الصناعيين أي المؤسسات، وعادة ما يعتمد الابتكار التسويقي الموجه للمستهلكين النهائيين بدرجة أكبر على إثارة الدوافع العاطفية أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية، والعكس صحيح بالنسبة للابتكار التسويقي الذي يوجه للمشتريين الصناعيين.

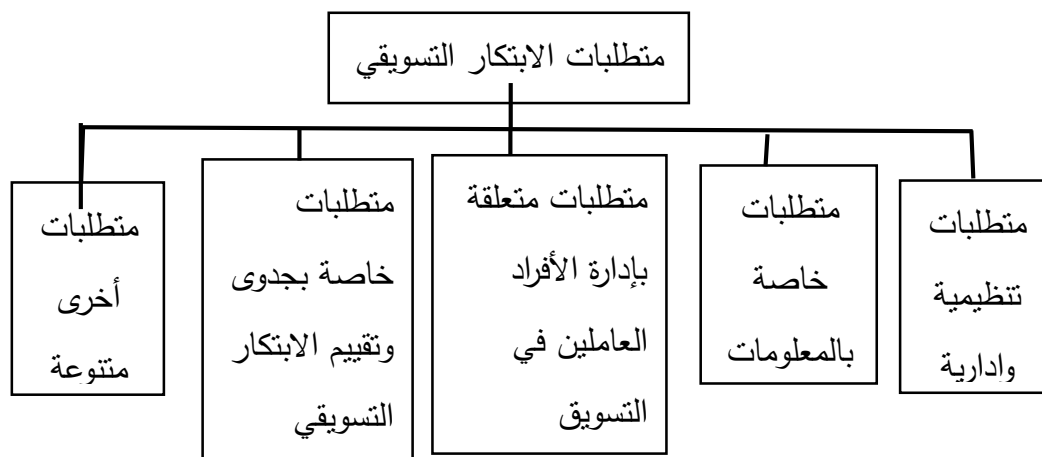
وعلى ذكر ما سبق يمكن الوصول إلى استنتاج هام مؤداه أن الابتكار التسويقي لا يقتصر على عنصر المنتج فقط من عناصر المزيج التسويقي، وإنما يمتد للعناصر الأخرى، وأنه يمكن أن يتم في أي نوع من المنتجات وأي نوع من المؤسسات وكرد فعل أو كمبادرة فعل في التعامل مع المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين، ومع ذلك قد يختلف شكل الابتكار التسويقي أو كيفية وضع فكرة جديدة موضع التطبيق، أو ربما نفس الفكرة الجديدة من نوع لآخر.

### المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي.

إن تبني وتطبيق الابتكار التسويقي ليس بالأمر اليسير، حيث أن هناك عدداً من المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسات التي ترغب في الأخذ به حتى تتمكن من ذلك، وتشير متطلبات الابتكار التسويقي إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب توافرها في المؤسسات حتى يمكن تطبيقه وتبنيه والاستفادة منه في تحقيق أهدافها.

ويمكن تقسيم هذه المتطلبات في خمس مجموعات رئيسية هي: متطلبات إدارية وتنظيمية، ومتطلبات خاصة بالمعلومات، ومتطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكار التسويقي، هذا بالإضافة إلى مجموعة يمكن أن يطلق عليها متطلبات أخرى أو متنوعة. والشكل الموالي يعرض هذه المتطلبات وما يندرج تحت كل منها من عناصر.

## الشكل رقم (3): متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:30.

وسيتم التطرق إلى هذه المتطلبات الخمس بالتفصيل<sup>1</sup>:

### 1. متطلبات إدارية وتنظيمية:

وتتعلق بنمط الإدارة السائد بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها، وهي كما يلي:

- ✓ اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة وأهمية الابتكار التسويقي ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتمميته؛
- ✓ التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالابتكار داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على مدخل النظم الذي يعتبر كافة الإدارات الفرعية كنظم جزئية مستقلة لكنها تشكل وحدة متكاملة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة؛
- ✓ تهيئة البيئة التنظيمية من خلال تشجيع روح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة الحوافز والمكافأة والرقابة الذاتية وتنمية روح الولاء بين العاملين في المؤسسة، مما يساعد على تهيئة جو يساعد المؤسسة على الابتكار في مجال التسويق بدافع أكبر.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص:49-57.

## 2. متطلبات خاصة بالمعلومات:

- وتتعلق بأمن المعلومات والمعلومات المرتدة ونظام فرعي للمعلومات التسويقية وهي كالاتي:
- ✓ وجود آلية أو نظام أمني بالمؤسسة للحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل الابتكار، خاصة أن هذا التسرب يمكن أن يضر بالمؤسسة، خاصة وأن العديد من المؤسسات تستخدم الاستخبارات التسويقية للحصول على معلومات عن المؤسسات المنافسة بما في ذلك تلك المتعلقة بالابتكارات التسويقية؛
  - ✓ توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية المؤسسة بحيث يمكنها من تقييم نتائج الابتكار التسويقي، وكذا الاستفادة من نتائج هذا التقييم لاحقاً، واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن أن يتم التوقف عن استخدام ابتكار، أو إجراء بعض التعديل به، أو إدخال تعديلات في أنشطة أخرى للمؤسسة ذات الصلة بالابتكار؛
  - ✓ يعرف نظام المعلومات التسويقي بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة بما يحقق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بالابتكار التسويقي يعتبر مطلباً هاماً من متطلبات الابتكار التسويقي، لأنه يساعد المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة بما فيها المعلومات المرتدة المشار إليها سابقاً والمفيدة في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات.

## 3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشغولين بالتسويق:

- تتطلب إدارة الأفراد المشغولين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار التسويقي توافر عدد من العناصر أهمها ما يلي:
- ✓ اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف وهذا ما أكد عليه **barron** حيث يرى بأن "الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه".<sup>2</sup> وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المرشحين لشغل الوظائف التسويقية؛
  - ✓ نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم، قد يأخذ شكل مادي كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية، أو شكل معنوي كشهادات التقدير وشهادات التميز؛

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**، كيف تواجه تحديات القرن 21، المتحدة للإعلان، 2002، مصر، ص:208.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:341.

✓ التدريب في مجال التسويق الابتكاري من خلال إلحاق العاملين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموماً والابتكار التسويقي على الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال عن طريق مؤسسات مختصة بذلك.

#### 4. متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

نظراً لتطلب الابتكار التسويقي استثمارات ومبالغ ضخمة فلا بد أن تكون هناك دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار بشأن وضع ابتكار معين موضع التنفيذ، خاصة وأن المخاطرة المرتبطة بالابتكار التسويقي تكون عالية في العديد من المواقف، ومن جهة أخرى يجب أن يتم تقييم نتائج تطبيق الابتكار المعين في مجال التسويق وذلك لتحديد ما إذا كان قد حقق نتائج مرجوة منه، وفيما يلي عرض لما يجب أن يراعى في كل من دراسة جدوى الابتكارات التسويقية وتقييم نتائجها<sup>1</sup>:

✓ دراسة جدوى الابتكارات التسويقية: يجب مراعاة نقطتين أساسيتين عند دراسة جدوى الابتكارات التسويقية وهما:

- الاستعانة بالمختصين في مجال دراسات الجدوى عموماً، ودراسات جدوى الابتكارات التسويقية على وجه الخصوص، وهذا ما يفيد المؤسسة في تجنب الكثير من المخاطر الناجمة عن الابتكار التسويقي؛
- إدراك أهمية الوقت فاستغراق وقت طويل في الدراسة خاصة بدون مبرر قد يعني ضياع فرصة ثمينة على المؤسسة لتطبيق الابتكار التسويقي، لذا على المؤسسة أن تقوم بإنجاز هذه الدراسة في وقت معقول بحيث يتيح الفرصة لها بالاستفادة منه.

✓ تقييم الابتكارات التسويقية حيث تتطلب هذه العملية تطوير واستخدام عدد من المعايير ومن أمثلتها ما يلي:

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛

-التغيير في درجة رضا - عدم رضا العملاء؛

- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه؛

-التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتطبيق الابتكار.

إلا أن عملية التقييم ليست سهلة نتيجة أن هذه المعايير قد تكون عرضة للمشاكل والتغيير بسبب الابتكار أو عوامل أخرى كالإنتاج أو العمال.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص: 53، 54.

## 5. متطلبات متنوعة:

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يطلق عليها متطلبات متنوعة نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

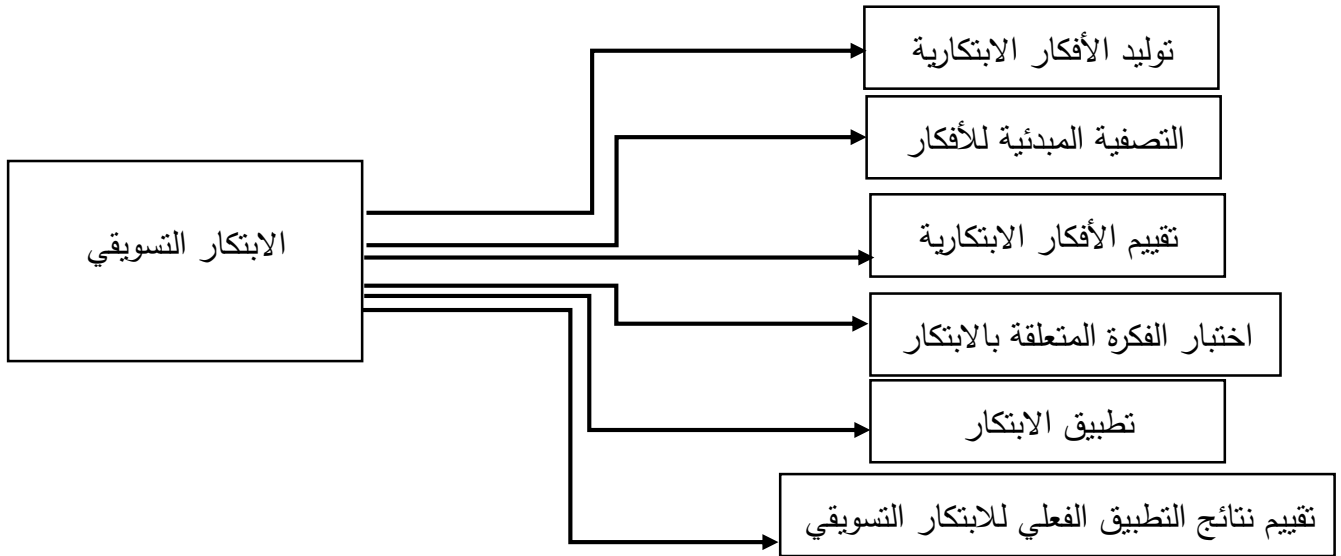
- ✓ توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها، من خلال قدرة الإدارة على توقع هذه المقاومة والاستعداد لها، وقد تأتي هذه المقاومة من مصدر من المصدرين التاليين أو منهما معا:
    - من داخل المؤسسة نفسها أي تأتي من إدارات أخرى بخلاف إدارة التسويق، وهناك العديد من الأسباب التي قد تكون وراء هذه المقاومة، فربما يكون الابتكار يمثل تهديدا لإدارة معينة، أو لأفراد معينين، أو أن الابتكار التسويقي يمثل قفزة قوية لإدارة التسويق تميزه عن الإدارات الأخرى بالمؤسسة، أو يكون سبب في ارتقاء أفراد الى مناصب أعلى وغيرها من الأسباب؛
    - من خارج المؤسسة أي من المستهلكين، حيث يقاوم المستهلكون الابتكار نتيجة رضاهم عن المنتجات الحالية، أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية، أو عدم الرغبة في تجربة الجديد الذي عادة ما يكون محفوفاً بالمخاطرة.
  - ✓ التوازن في مجالات التسويق الابتكاري من خلال عدم التركيز على مجال معين أو عنصر معين دون المجالات أو العناصر الأخرى؛
  - ✓ إدراك أهمية عنصر الوقت عن طريق السرعة في تطبيق الابتكار التسويقي لأن أي تأخير قد يؤدي إلى فشله، وكذا حرص المؤسسة على أن تكون السباق في طرح منتجات أو خدمات أو طرق جديدة، مع التأكيد على عدم معارضة ذلك مع دراسة جدوى الابتكار التسويقي.
- وفي الأخير يمكن القول بأن توافر كل هذه المتطلبات الخاصة بالابتكار التسويقي من شأنه أن يساهم في بروز ونجاح الابتكار التسويقي والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 55.

المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي.

تتضمن عملية الابتكار التسويقي ست مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر: عطا الله الفهد سرحان، "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية"، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005، ص24.

وهنا شرح بالتفصيل لما تتضمنه هاته المراحل الست<sup>1</sup>:

1-مرحلة توليد الأفكار الابتكارية.

تبدأ عملية الابتكار التسويقي بمرحلة توليد الأفكار الابتكارية، ويمكن أن تكون هذه الأفكار في أي من عناصر المزيج التسويقي من منتج وسعر وترويج وتوزيع؛

2-التصفية المبدئية للأفكار الابتكارية.

في هذه المرحلة يتم استبعاد بعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق، وذلك استنادا إلى عدد من المعايير أو الأسس؛

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، 2015، ص-ص:24-26.



**3- تقييم الأفكار الابتكارية.**

في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الابتكارية بشكل مفصل، بحيث يتم في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى أو لا، ويتم استبعاد الأفكار الغير المجدية والإبقاء على الأفكار ذات الجدوى، بحيث تنتقل إلى المرحلة التالية؛

**4- اختبار الابتكار.**

يتم في هذه المرحلة عملية اختبار للابتكار وتحديد إمكانية تطبيقه من عدمها، ثم استبعاد الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق والإبقاء على الابتكارات الأخرى، والتي تنتقل إلى المرحلة المقبلة؛

**5- تطبيق الابتكار.**

يتم في هذه المرحلة وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية المرتبطة بالابتكار؛

**6- تقييم نتائج التطبيق.**

بعد تطبيق الابتكار يتم تقييم نتائج هذا التطبيق، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو خليطاً من الاثنين، بحيث يمكن الحكم على الابتكار ومدى نجاحه، ثم التوصل إلى عدد من النتائج المستفادة والتي قد تسمح بزيادة احتمال نجاح الابتكار التسويقي والتقليل من احتمال فشله ومن ثم تصحيح الانحرافات التي تنشأ نتيجة التطبيق الفعلي له.

## المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي.

على الرغم من صعوبة الإلمام بكل الوظائف التسويقية والمستويات التي تشغلها والمجالات التي تطبق فيها، إلا أنه يمكن تلخيص دور التسويق في خلق المزايا التنافسية من خلال مساهمته في الابتكار على مستوى المزيج التسويقي، خاصة أن هذه الأدوات هي المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستوياتها.

فالابتكار التسويقي يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط، ويضيف البعض عناصر أخرى مثل المحيط المادي والعمليات والأفراد الذين يلقي على عاتقهم أداء العملية التسويقية وتنفيذ ما يتم إبداعه وابتكاره، ويتجسد الابتكار التسويقي فيما يلي:

**المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات.**

يعتبر عنصر المنتج هو العنصر الأول والأهم في عناصر المزيج التسويقي، فاعتمادا عليه تتحدد عناصر المزيج التسويقي الأخرى،<sup>1</sup> فإذا لم يكن هناك منتج لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع، فالمنتج يمكن تعريفه على أنه "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل، وهذا يعني أن المنتج قد يكون سلعة (شيء مادي) أو خدمة أو فكرة (شيء غير مادي)."<sup>2</sup>

فالابتكار في مجال المنتجات يعرف على أنه عملية الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية.<sup>3</sup> وبالتالي فإن مفهوم ابتكار المنتجات ينطوي على واحد أو أكثر من الأبعاد الآتية:<sup>4</sup>

- ✓ إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالي؛
- ✓ إضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالية؛
- ✓ تعديل وتطوير المنتجات الحالية؛
- ✓ حذف منتجات حالية أو وقف انتاجها.

<sup>1</sup> الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص:226.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص:266.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص:112.

<sup>4</sup> معلا، ناجي، توفيق، رائف، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:321، 322.

وبموجب ما سبق يشير ابتكار المنتج إلى كونه الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق، أو تعديل وتحسين المنتجات الحالية بهدف الوصول إلى موقع متميز في السوق، من خلال الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وبالتالي فإن عملية ابتكار المنتجات ليست عملية سهلة لأنها تخضع لمراحل عديدة هي<sup>1</sup>:

- توليد الأفكار: هي الأفكار التي تطرحها المؤسسة لتقديم منتجات جديدة الى السوق، وفي الغالب لا تنحصر مصادر الأفكار من داخل المؤسسة فقط بل قد تأتي من مصادر أخرى مثل الوسطاء، المستهلكون، المنافسون... إلخ؛
- غربلة الأفكار: يتم فيها تقييم وتنقية الأفكار واستخلاص أنسبها على ضوء الإمكانيات أو القدرات المتاحة لدى المؤسسة؛
- تحليل الأعمال: يتم فيها إجراء تحليل مالي دقيق وتقدير لحجم المنافسة القائمة في السوق والأرباح المتوقعة قبل الإقدام على اتخاذ قرار الاستمرار في تنفيذ الفكرة؛
- تطوير المنتج: وهي مرحلة نقل المنتج من مجرد فكرة إلى حيز التنفيذ الفعلي من خلال تقدير حجم الأعمال اللازمة لإنجاز الفكرة والعمليات الإنتاجية المطلوبة؛
- اختيار المنتج: وهي عملية اختيار المنتج من حيث خصائصه المتمثلة بالأداء، الأمان، الجودة ... إلخ، والتي يمكن قياسها للتأكد من توافقها مع المواصفات المحددة مسبقا، وكذا اختيار السوق المستهدف والبيئة التسويقية التي تعمل بها المؤسسة بما ينسجم مع خصوصية المنتج الجديد المقدم للسوق؛
- التقييم النهائي: بعد اختيار المنتج وفي حالة نجاحه يتم طرحه في السوق، أما في حالة فشله يتم معرفة أهم الانحرافات ثم العمل على تصحيحها، ثم طرحه.

وفيما يلي عرض لأهم الأسباب التي تجعل المنتجات الجديدة ناجحة أو فاشلة:

**أولاً: الأسباب التي تجعل المنتجات الجديدة ناجحة:** هناك عدة أسباب تؤدي لنجاح المنتجات الجديدة هي<sup>2</sup>:

- مدى نجاح الاستراتيجية الترويجية الجديدة قبل مرحلة تقديمها إلى الأسواق من دعاية وإعلان، مما يؤدي إلى اقبال الزبون على المنتج الجديد؛

<sup>1</sup> البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 259، 260.

<sup>2</sup> زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 237، 238.

- قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات الزبائن ورغباتهم للسلع المبتكرة والجديدة وإبراز ميزة متناسبة مع ما يطلبونه من إضافة تليق بمستواهم العلمي والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها؛
- التجديد، فمن المعروف أن أي شيء جديد يكون له اهتمام خاص في الأسواق التجارية، وكلما كانت السمعة الجديدة في المنتج يسهل رؤيتها وملاحظتها كلما كان ذلك أفضل؛
- حسن انتقاء واختيار الأفكار الجديدة قبل الانتقاء على تطويرها؛
- حسن استخدام الخبرات والموارد المتاحة؛
- فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالسلع الجديدة من اختيار الاسم التجاري، التعبئة، التغليف، وقنوات التوزيع؛
- دراسة الأسواق وتحليلها ويتمثل ذلك في حسن تقدير مبيعات المنتجات الجديدة؛
- اختيار الوقت المناسب لطرح المنتج.

ثانياً: الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنتجات جديدة: هناك عدة أسباب تؤدي لفشل المنتجات الجديدة منها<sup>1</sup>:

- ✓ انخفاض معدل العائد على الاستثمار؛
- ✓ عدم التكامل بين الإدارات المختلفة؛
- ✓ عدم دقة موضوعية نتائج بحوث التسويق؛
- ✓ قلة الميزانية المخصصة لتقديم السلعة الجديدة للسوق؛
- ✓ معارضة رجال البيع لتقديم هذه السلعة؛
- ✓ التقدير غير السليم لحجم الطلب على السلعة الجديدة؛
- ✓ وجود مشاكل معينة في إنتاج السلعة؛
- ✓ المنافسة السعرية من جانب منتجي السلع البديلة والمنافسة؛
- ✓ عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم السلعة الجديدة في السوق.

وفي الأخير يمكن استخلاص أن الابتكار في مجال المنتجات ليس بالأمر اليسير، لهذا يعد الابتكار في مجال المنتجات من التحديات الأساسية التي تواجه التخطيط التسويقي في المؤسسات، فالمؤسسات لا بد أن تفكر في إيجاد وتقديم منتجات جديدة أو مبتكرة تحل محل المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار في دورة الحياة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 239، 240.

## المطلب الثاني: الابتكار في السعر.

تعد القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في المؤسسة، وتجمع أدبيات التسويق تقريباً على خصوصية السعر كعنصر وحيد يحقق الإيرادات للمؤسسة بما يساعدها على استمرارها وديمومتها بينما تؤثر باقي العناصر الأخرى على التكاليف.<sup>1</sup>

فيعرف السعر على أنه أحد المحددات الرئيسية للقيمة التي هي التقدير الذي يقيمه أو يراه المستهلك في القدرة الاجمالية للمنتج في اشباع حاجاته.<sup>2</sup> وتعد أهداف التسعير ذو أهمية خاصة لارتباطها المباشر بأهداف المؤسسة ويمكن إجمال أهم هذه الأهداف فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ البقاء في السوق: البقاء والاستمرارية في ظل وجود منافسة سعرية حادة؛
- ✓ تعظيم الربح: تعظيم الأرباح من خلال وضع أسعار لمنتجاتها وخدماتها عن طريق حجم الطلب على التكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار؛
- ✓ زيادة الحصة السوقية: كتنبي بعض المؤسسات استراتيجية اختراق السوق بسعر منخفض لزيادة حصتها السوقية؛
- ✓ قيادة جودة المنتج: تقدم بعض المؤسسات منتجات ذات جودة عالية جداً وبأسعار خيالية لتحقيق هدف قيادة جودة المنتج في السوق.

وعلى العموم فقد تعددت أساليب التسعير التي تستعملها المؤسسات في تسعير منتجاتها وهي كالاتي:<sup>4</sup>

- التسعير على أساس التكلفة: وتقوم على أساس احتساب سعر تكلفة ويتم إضافة هامش ربح معين؛
- التسعير على أساس الطلب: تقوم المؤسسة برفع الأسعار في أوقات زيادة الطلب وتخفيض من الأسعار عند انخفاض الطلب وهذه الطريقة تحتاج الى التنبؤ بالطلب؛
- التسعير على أساس المنافسة: أي تحديد أسعار المؤسسة وفق أسعار منافسيها في السوق.

ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة ومع ذلك فإن هذا الابتكار لم يلق الاهتمام من الكتاب والباحثين في التسويق، وذلك بالمقارنة بالابتكار في المجالات الأخرى كالترويق والمنتج، ويمكن تحقيق الابتكار من خلال قيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات

<sup>1</sup> خيربي علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات في مدينة دهوك، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010، ص:245.

<sup>2</sup> زكريا عزام، عيد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص:265.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:269، 270.

<sup>4</sup> مويزة، أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص:40، 41.

المشتراة، أو وضع سعر على المنتجات قريباً أو مماثلاً لسعر الجملة.<sup>1</sup> وبناء على ما سبق فالابتكار في السعر يعني إيجاد طريقة جديدة في تسعير المنتجات لم تستعمل من قبل تميز المؤسسة عن منافسيها.

### المطلب الثالث: الابتكار في الترويج.

يعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي الموجهة نحو السوق بوصفه اتصالاً يستهدف الإقناع بالخدمة لزيادة المبيعات والحصة السوقية، ونظراً لتباين سلوكيات الشراء لدى الزبائن وانتشارهم في مواقع جغرافية، أدى ذلك إلى تعقد سبل الاتصال بهم، على الرغم من أن هذه ليست قاعدة في الوقت الحاضر، إذ أن التطورات التكنولوجية تضطلع بمهام أساسية لتفعيل دور عناصر المزيج الترويجي للتأثير على الأفراد.<sup>2</sup>

ويعرف الترويج بأنه مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء، ومن هذه الاتصالات البيع الشخصي، والإعلان، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات أو ما يعرف بالمزيج الترويجي، والتي يمكن للمؤسسة أن تبتكر في هذه العناصر لتواجه المنافسة المحتملة.<sup>3</sup> وفيما يلي شرح للابتكار في هذه العناصر الترويجية:

#### أ- الابتكار في مجال الإعلان:

يعد الابتكار في مجال الإعلان واحداً من المجالات المهمة لدى الكتاب والباحثين، ولأنه يمثل الجانب التطبيقي للإعلان في عصر يتميز بتصاعد الاهتمام بدور الإعلان، وتأثيره على مسار العملية الاقتصادية، والقيم الثقافية والاجتماعية، وكذا تعدد الوسائل الاعلانية واشتداد المنافسة بينها.

يعرف الإعلان على أنه "جميع الجهود الغير الشخصية حيث يتم الاتصال بين المعلن والجمهور بطريقة غير مباشرة باستخدام وسائل الإعلان المختلفة كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون".<sup>4</sup>

أما فيما يتعلق بالابتكار في مجال الإعلان فقد تعددت تعاريف الكتاب والباحثين ورؤيتهم للابتكار الإعلاني، فقد نظر البعض إليه من منظور قدرات الفرد الخلاقة على إيجاد أشياء أو خلق علاقات أو ترتيب مفردات لم تكن

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 162.

<sup>2</sup> خيرى علي اوسو، مرجع سابق، ص: 246.

<sup>3</sup> عنبر ابراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص: 73.

<sup>4</sup> سمير العبدلي، قحطان العبدلي، مرجع سابق، ص: 19.

كذلك، ونظر آخرون إليه من حيث كونه منتجا متميزا أكثر من اعتباره عمليات نفسية وعقلية أو قدرات شخصية للمبتكر.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نحدد مفهوم للابتكار الإعلاني بأنه: " المقدر على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحل لمشكلات إعلانية"، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية متداخلة تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني.<sup>2</sup>

في ضوء المفهوم السابق لا يبدو الابتكار الإعلاني كعملية بسيطة، أو جهد فردي، أو موهبة فطرية، وإنما يبدو كعملية متداخلة لها محددات أساسية وتتأثر بالعديد من المتغيرات التي من دونها لا يمكن أن يكون الإعلان مبتكرا والمتمثلة فيما يلي<sup>3</sup>:

✓ لا يمكن أن ينجح الإعلان المبتكر لكونه مبتكرا وجذابا فقط، ولكنه ينجح لكونه مبتكرا لاستخدامه معلومات دقيقة خاصة بتفضيلات المستهلك، وثقافتهم، والأسواق المستهدفة؛

✓ إن الإعلان المبتكر لن يكون فعالا وحده، بمعزل عن عناصر المزيج التي يتكامل معها من إنتاج، توزيع، تسعير وترويج؛

✓ لا ينبغي السعي إلى الابتكار الإعلاني فقط كرد فعل لتطوير المنافسين لاستراتيجياتهم الإعلانية، وإنما يجب أن يكون ابتكار الفعل الذي يدرك أهمية التغيير والرغبة في أن تكون المؤسسة في مقدمة السوق وليست في صفوف التابعين؛

✓ ضرورة اعتماد الابتكار الإعلاني على خصوصية الحالة الاعلانية من خلال الإلمام الكامل بتفاصيل كل حالة إعلانية على حدة، فالفكرة الاعلانية المبتكرة والناجحة مع جمهور معين قد لا تتجح مع جمهور آخر، بل قد لا تتجح مع نفس الجمهور، فالإعلان المبتكر ليس فقط ما نقول، ولكن كيف نقول، وكيف تبدو، وكيف تعبر.

ومن أمثلة الابتكار الإعلاني ما يلي<sup>4</sup>:

- الابتكار في تصميم الإعلانات الصحفية؛
- الابتكار في الإعلانات التلفزيونية؛
- الابتكار في الإعلان في الإذاعة؛

<sup>1</sup> السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص:15.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص: 17-20.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص:172، 173.

- ابتكار إعلانات وسائل النقل؛
- الإعلان من خلال الموقع الإلكتروني.

### ب-الابتكار في مجال البيع الشخصي:

يمكن اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، فيتم تفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى وحتى المرحلة الأخيرة منها، وبذلك يعتبر رجل البيع عنصر هام من نظام المعلومات التسويقية، ويجب أن يركز رجل البيع أولاً على العميل ثم على المنتج، لأنه يعتبر نقطة الوصل بين المؤسسة والعملاء ويمكن للرجال المتفوقين في المبيعات البيع من خمسة إلى عشرة أضعاف ما يبيع رجل المبيعات العادي، ومهما كانت أهمية رجال البيع إلا أن المؤسسات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم، ولهذا الغرض تلجأ إلى عدة أساليب منها ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج عن طريق التسويق بالهاتف، فكلما تقبل رجال البيع والعملاء التعامل بالتجارة الإلكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي؛
- ✓ البيع عن طريق تعيين موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات. ولكن مع نمو حجم أعمال المنظمة تكتشف عملياً أنه أمر أكثر اقتصادياً إذا ما شكلت مبيعات خاصة بها؛
- ✓ ميكنة البيع، فقد يتم التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر متنقل لرجال البيع.

### ج-الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:

يعد تنشيط المبيعات مجالاً خصباً للابتكار في التسويق، وتحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه، هذا ويلاحظ أن بعض الوسائل المبتكرة والتي تم عرضها في مجال الابتكار السعري لها أثر على تنشيط المبيعات، بل تعتبر أدوات أساسية لذلك، وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومنها ما يلي<sup>2</sup>:

-حافز المستخدم المتكرر، حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتج معين. ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل العميل للتعامل مع منظمة معينة وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المؤسسات الخدمية؛

-المسابقات والألعاب، حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية . وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتجول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض المستهلكين لرسائل ترويجية؛

<sup>1</sup> لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، 2008، ص:254.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:255.



-أسرار الرعاية الفعالة، إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل للمستهلك بالماركة التجارية.

#### د-الابتكار في مجال النشر:

إن الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر. وبذلك فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية و/أو إدارية بشكل عام، ويمكن أن يكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة. وتعتبر العلاقات العامة مصدرا هاما لنشر المعلومات عن المؤسسة في وسائل الإعلام لأنها أكثر مصداقية من المصادر التجارية، بينما يندفع النشر الابتكاري بقوة الأفكار لتطوير خطة علاقات عامة إبداعية مثيرة للاهتمام بالنسبة لوسائل الإعلام، فبدلا من إصدار بيانات صحفية متشابهة يجب أن تكون أفكار مختلفة أفضل ومميزة وبذلك تكون مادة تحريرية وخبرية جيدة لوسائل الاتصال الجماهيري، الأمر الذي يجعل من النشر الابتكاري وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

إن الابتكار في الترويج هو قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأن يحقق حاجاته ويلبي رغباته.<sup>2</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن الابتكار في الترويج على يعني التوصل إلى إيجاد أفكار جديدة ووسائل جديدة لتعريف الجمهور بالمنتج أو الخدمة.

#### المطلب الرابع: الابتكار في التوزيع.

يعرف التوزيع على أنه عبارة عن جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك الأنشطة التي تجعل المنتج متوفرا للمستهلك وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغبه، وأنه عملية انسياب السلع والخدمات وانتقالها من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك.<sup>3</sup>

ويهدف التوزيع عموما إلى:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص:255، 256.

<sup>2</sup> ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره على تحقيق التفوق التسويقي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الكوفة، 2006، ص:61.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص:23، 24.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص:64، 65.

- ✓ توفير المنتجات في وقت الطلب عليها وفي الأماكن المطلوبة وبالأسعار والنوعيات المطلوبة؛
  - ✓ ادامة الصلة بين المؤسسة والمستهلك من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع؛
  - ✓ المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف وفي كل الأسواق؛
  - ✓ مجابهة المنافسة والصمود أمامها.
- كل هذه الأهداف وغيرها جعلت من نشاط التوزيع ذو أهمية بالغة لدى المؤسسات ما جعلها تفكر دائماً في الابتكار في هذا المجال وذلك لتعزيز هذه الأهداف والحفاظ عليها.
- فالابتكار في مجال التوزيع يوجد فيه العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن تفيد الابتكار فيها، فقد يكون في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم لشكل منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع وفيما يلي بعض من أساليب التوزيع الابتكاري وهناك من تصلح في بيئات معينة دون الأخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي مثل<sup>1</sup>:
- ✓ التوزيع في متاجر السوبر ماركت؛
  - ✓ البيع الآلي؛
  - ✓ البيع من حفلات منزلية، أي بإقناع ربات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات منزلية مقابل حصولهن على مكافآت؛
  - ✓ البيع من خلال شبكة الانترنت، والتسويق من خلال التلفاز.

<sup>1</sup> لحول سامية، مرجع سابق، ص: 256.

### خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار والابتكار التسويقي يمكن القول أن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى مؤسسة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكارا، فأبي تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر ابتكارا، وفي إطار أهميته الكبيرة المتمثلة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وبناء صورة جيدة لها، وكذا تلبية حاجات ورغبات المستهلك فلقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية على المؤسسات التي تريد البقاء في السوق أو تحقيق التفوق في عصر يتميز بالمنافسة الشديدة، وفيما يخص الابتكار التسويقي بوصفه أحد مجالات الابتكار فيقصد به وضع الأفكار الجديدة والغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، يمر بمراحل مثله مثل أي ابتكار في مجال آخر يمر بمراحل مختلفة بداية بخلق الفكرة إلى غاية تطبيقها، وهو بالتالي لا يقتصر على متغير واحد من المتغيرات التسويقية الأربعة كالمنتج فقط، وإنما ينصب على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ولا يمكن أن يقوم الابتكار التسويقي إلا من خلال توفر مجموعة من المتطلبات، أين تلعب الإدارة دور مهم في توفير جزء كبير من هذه المتطلبات، وغياب أحد هذه المتطلبات قد يعيق قيام الابتكار التسويقي.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وأذواق المستهلكين والمنافسة الشديدة التي تعيشها، ولأن اكتساب ميزة تنافسية سيمكنها من مجابهة هذه التغيرات السريعة في السوق، أصبح من الضروري عليها أن تعتمد إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية بالدرجة الأولى والعمل على تطويرها وتحسينها لتلاءم احتياجات السوق والمنافسة وكذا التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين، وبالتالي فالميزة التنافسية هي من أكثر العلامات الدالة على تفوق واستمرارية المؤسسة.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، أنواعها، شروطها، وأهم مصادرها، وكذا محدداتها واستراتيجياتها ومعايير الحكم على جودتها، كما سنحاول إبراز دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات كان محورها ماهية الميزة التنافسية، وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والاتجاهات وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، أهميتها، وشروطها، ثم إلى تحديد أنواعها وخصائصها ومصادرها.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

## أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد وأن ننقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها:

1. **القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة بإنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون؛<sup>1</sup>
2. **الريادة:** إن الريادة هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد؛<sup>2</sup>
3. **الميزة التنافسية:** لقد تعددت التعاريف ورؤية الكتاب للميزة التنافسية، الأمر الذي أدى إلى انعدام التعريف المحدد تماماً والمتفق عليه حول الميزة التنافسية وفيما يلي أهم التعاريف المتعلقة بها:
  - ❖ الميزة التنافسية عند McGahan هي " أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين"<sup>3</sup>؛
  - ❖ يعرف pitts et Lei الميزة التنافسية على أنها " استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتها"<sup>4</sup>،
  - ❖ يعرفها Evans على أنها "القابلية على تقديم قيم متفوقة للزبون"<sup>5</sup>،

<sup>1</sup> سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص:34.

<sup>2</sup> خيري مصطفى، كنانة، أحمد عوني، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان 2012، ص:104.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص:79.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص:80.

<sup>5</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص:204.

❖ الميزة التنافسية هي " قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم"<sup>1</sup>،

❖ من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية الميزة التنافسية على أنها "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>2</sup>.

مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تلك الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تلبية حاجات ورغبات زبائنهم لا يستطيع منافسوها تقديمها.

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية.

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية يقود المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات؛
- ✓ تعمل الميزة التنافسية على تطوير أنشطة البحث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية المزايا التنافسية؛
- ✓ تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمؤسسة؛
- ✓ تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة السيطرة على السوق أو الحصة السوقية أكبر من منافسيها؛
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية معيار مهما لنجاح المؤسسات، تميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص: 66.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 28.

<sup>3</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص: 67، 68.

## المطلب الثاني: أنواع وخصائص وشروط الميزة التنافسية.

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال عدة عناصر ويتوفر مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي:

## أولاً: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما<sup>1</sup>: التكلفة الأقل، تمايز أو تمييز المنتج.

1. **التكلفة الأقل**: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر ولكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيم "value chaine" للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة؛
2. **تمييز المنتج**: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

## ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي<sup>2</sup>:

- ✓ أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ انها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ أنها تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- ✓ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 1996، ص: 84، 85.

<sup>2</sup> محمد الدين القطب، مرجع سابق، ص: 82.



## ثالثاً: شروط الميزة التنافسية.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم التطرق إلى الشروط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على التنافس؛
- ✓ الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- ✓ إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تتضمن هذه الشروط المجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

## المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

تتعدد مصادر الميزة التنافسية ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. **النوعية والجودة التنافسية:** وتمثل مجموعة خصائص المنتج، ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن؛
2. **المرونة التنافسية:** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن؛
3. **السرعة التنافسية:** وهي عبارة عن ثلاثة أسبقيات تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار، التسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في التسويق، وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج؛
4. **الابداع والابتكار التنافسي:** والمقصود بها طبيعة التغيرات الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة ومراقبة أنشطة المنافسين،

<sup>1</sup> عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، الملحق الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة طريق ثنية الحد، عين الدفلى، 2010، ص: 11.

<sup>2</sup> غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية**، جامعة محمد خضير، بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011، ص: 11، 12.

ويتضمن الابتكار قيام المؤسسة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة؛

**5. التميز التنافسي:** وتشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة و/أو السعر و/أو وقت التسليم و/أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ويشكل دائم.

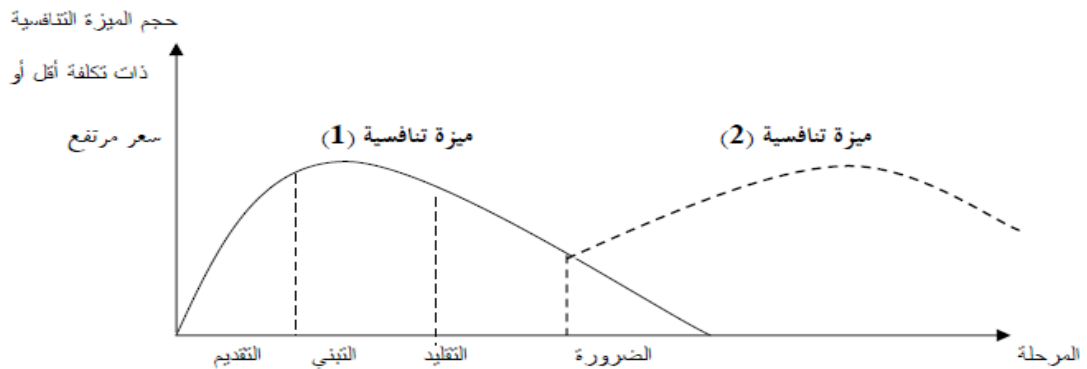
**المبحث الثاني: الميزة التنافسية، محدداتها واستراتيجياتها ومعايير الحكم على جودتها.**

كما للميزة التنافسية شروط وخصائص فإن لديها أيضا محددات واستراتيجيات ومعايير تحكم على جودتها.

**المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميز التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية، أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

**الشكل رقم (5): دورة حياة الميزة التنافسية.**

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 1996، ص 87.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي؛
- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 87.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، حيث تبدأ الميزة في التلاشي والتقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، وهذا يمثل تهديداً للمؤسسة؛
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية من خلال ظهور تقنيات وأساليب جديدة.

## 2. نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### ▪ نطاق القطاع السوقي.

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، حيث تقوم المؤسسة باختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

### ▪ النطاق الرأسي.

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية (قرار التصنيع)، أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التموين المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

### ▪ النطاق الجغرافي.

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛

### ▪ النطاق الصناعي.

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية.

## المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية.

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 87، 88.

## أ- استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الأثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.<sup>1</sup>

تسمح هذه الاستراتيجية من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس، وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.<sup>2</sup>

ويمكن تحديد الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية<sup>3</sup>:

- ✓ وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- ✓ نمطية السلع المقدمة؛
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- ✓ وجود طريقة واحدة للاستخدام بالنسبة لكل المشتريين؛
- ✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

**المزايا:** تتلخص مزايا هذه الاستراتيجية في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- ✓ تجنب المخاطرة، الحضور السوقي القوي؛
- ✓ صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار؛
- ✓ قدرة المؤسسة في المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

**العيوب:** تتلخص مخاطر هذه الاستراتيجية بما يأتي<sup>5</sup>:

- ✓ إمكانية المؤسسات المنافسة في دحر أقل التكاليف عن طريق تقليده وتقديم منتجات مماثلة أو تقديم منتجات أفضل؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص:105.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، مرجع سابق، ص:51.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:109.

<sup>4</sup> السيد وليد عباس جبر، د أحمد حسين جلاب، السيدة بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة بين شركة الألبسة الجاهزة وشركة المنتجات النسيجية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص:186.

- ✓ صعوبة الاحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح لمنتج معروف في السوق؛
- ✓ احتمالية المبالغة فيما إذا قلت التكاليف تجعل المؤسسات مضطرة لتوسيع استخدام مواردها.

ب- استراتيجية التمييز:

تتلخص هذه الاستراتيجية في قيام المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجه.<sup>1</sup>

وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمييز<sup>2</sup>:

- الوسيلة الأولى في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة؛
- الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا منفردة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين، وبالتالي فالتمايز يمكن الوصول إليه.

ومن الشروط الواجب توفرها لتطبيق هذه الاستراتيجية ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- ✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- ✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

المزايا: تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية<sup>4</sup>:

- ✓ تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة؛
- ✓ تمكن المؤسسة من تقليل حساسية المستهلك إزاء الأسعار؛
- ✓ تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

<sup>1</sup> قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010، ص:83.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:83.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:112.

<sup>4</sup> السيد وليد عباس جبر، د أحمد حسين جلاب، السيدة بشرى محمد كاظم، مرجع سابق، ص:188.

**العيوب:** أهم مخاطر هذه الاستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز، بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو المخاطر التي يتحملها؛
  - ✓ محاولة التمايز في خلق التمايز، والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها مقابل سعر أدنى؛
  - ✓ محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.
- ت- استراتيجية التركيز.**

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.<sup>2</sup> ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال<sup>3</sup>:

- ✓ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
  - ✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
  - ✓ أو التمييز والتكلفة الأقل معا.
- ومن الشروط الواجب توفرها لتطبيق هذه الاستراتيجية<sup>4</sup>:
- ✓ تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛
  - ✓ عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛
  - ✓ أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى.

**المزايا<sup>5</sup>:** تتلخص مزايا هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار؛

<sup>1</sup> قواميد بوبكر، مرجع سابق، ص:84.

<sup>2</sup> قواميد بوبكر، مرجع سابق، ص:84.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:114.

<sup>4</sup> زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 53.

<sup>5</sup> السيد وليد عباس جبر، د أحمد حسين جلاب، السيدة بشرى محمد كاظم، مرجع سابق، ص:87.

✓ تمكين المؤسسة من استثمار أصولها لخلق فرص جديدة.

العيوب<sup>1</sup>: تتلخص مخاطر هذه الاستراتيجية فيما يأتي:

✓ صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للمستهلكين؛

✓ قد يجد المنافسون أسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق؛

✓ صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل استراتيجية.

وتجدر الإشارة أن الميزة التنافسية التي تبنى عن طريق إحدى الاستراتيجيات، لا يمكن أن تكون دائمة وهذا نظرا لعدة عوامل منها تكنولوجية، اقتصادية، أو ثقافية أو حتى سياسية، ولكن على المؤسسة أن تطيل عمر هذه الميزة من جهة ومحاولة تطوير وابتكار ميزة تنافسية إضافية جديدة يمكن من الصدارة من جديد وإحداث تغيير مستمر، كما عليها الانفتاح ومرونة مع المحيط بدون أن يغفل قدرات المؤسسة ومواردها وهيكلها.

الجدول رقم(2): حجم السوق والتنافسية.

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة الشاملة للتكاليف		
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز		
إدراك الزبائن في القطاع للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، العدد17، مجلد3، 2008، ص:82.

من خلال الجدول المبين فإن الاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية تختلف باختلاف حجم السوق المستهدف، بحيث قد تنشط المؤسسة في جميع قطاعات السوق أو قد تحدد قطاع معين وحيد، وبالتالي فإن الاستراتيجية التنافسية قد تكون قيادة شاملة للتكاليف، أو بالتمييز إذا كانت المؤسسة تنشط في جميع القطاعات، أو بالتركيز في حالة قطاع

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص:87.



معين، كما أن الميزة التنافسية تختلف من شعور الزبون بالانخفاض في السعر أو إدراك الزبون بالشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي<sup>1</sup>:

#### 1) مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الحسنة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

#### 2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

#### 3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة الحالية لها، لذا يتطلب عليها تغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

### المطلب الرابع: الابتكار التسويقي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا في فكر وممارسة نشاط التسويق، حيث عرف العالم تحولا جذريا في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وهو أكثر المجالات الرئيسية لاكتساب الميزة التنافسية، إلا أنه إضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، فإنه أيضا قائم على جهود الابتكار والتطوير في<sup>2</sup>:

1- تطوير المنتجات: وجعلها أفضل وأحسن وأرقى، وأكثر إشباعا وامتاعا وتناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين؛

2- ترويج المنتجات: وفق نظام اتصال فعال يتم من خلاله نقل وإيصال وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات

والحقائق والآراء والأفكار عن المنتجات المرغوب تسويقها متضمنة جهود كل من:

✓ رجال و مندوبي البيع الشخصي؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 100، 101.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ص ص: 132-134.

- ✓ حملات الإعلان في وسائل الإعلام الجماهيرية واسعة الانتشار العامة والمتخصصة؛
  - ✓ حملات الإعلام والنشر والتثقيف الجماهيري الواسع والمبنية على أخبار شيقة ومعلومات جاذبة، تغطي مجالات اهتمام حية لدى المستهلكين؛
  - ✓ تقوية الحس والارتباط الاجتماعي مع جماهير المجتمع ومؤسساته ومنظماته الاجتماعية والمساعدة في حل مشاكله وتقديم المساعدات إلى من يحتاج إليها.
- 3- توزيع المنتجات:** من خلال منافذ، تتواجد بقوة في الأسواق، واستخدام سياسات توزيع منشط، سواء من خلال مشروع للبيع، أو وكلاء خارجين، والأهم من كل هذا جمع بيانات ومعلومات حية عن السوق، وتزويد خبراء الإنتاج والفنيين بها لتطوير المنتجات؛
- 4- تسعير المنتجات:** من خلال استخدام سياسات تسعير منشطة وحافزة تتناسب ليس فقط مع دخل المستهلكين، وتضمن هاته السياسات كأساليب البيع بالخصومات التجارية، لذا يحتاج العمل التسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته، وتطوير المهارة. ومن هنا فإن بداية الوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التسويق هو الاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء المستهلكين، وابتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع، الترويج، وتقديم منتجات جديدة.
- وعليه فلقد أصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية، سواء في المؤسسات القائمة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار-التحسين، كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار التسويقي هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية تختلف عن المؤسسات الأخرى التي لا تضعه محورا أساسيا في استراتيجياتها.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن المؤسسات بحاجة ماسة إلى اكتساب ميزة تنافسية في ظل تنافسها الشديد على الفرص والعملاء والأسواق، فلقد أصبح التنافس الوسيلة الوحيدة للمؤسسة لضمان البقاء بالدرجة الأولى، والأسبقية على منافسيها بالدرجة الثانية، وبالتالي فإكتساب ميزة تنافسية يعكس حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم مما يحقق لها التفوق على منافسيها، فإذا أردنا أن نقول عن مؤسسة أن لديها ميزة تنافسية فعالة فإنها يجب أن تكون حاسمة، ومستمرة خلال الزمن ويصعب على المنافسين محاكاتها، وعن الحديث عن مصدر هذه الميزة فنجد المؤسسة تلجأ إلى مجموعة من المصادر المتنوعة التي تحقق لها ميزة تنافسية مستمرة يصعب تقليدها، ومن أهم هذه المصادر نجد كل من الجودة والنوعية، المرونة، السرعة التنافسية، إضافة إلى الابتكار الذي يعتبر أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية، وعليه فهناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة اتباعها حسب بورتر وهي استراتيجية أقل تكلفة واستراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز، و تتبلور هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المؤسسة لعدد من الاختبارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة القائمة وحجمها، ويمكن للمؤسسة تحديد استراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على قوتها في السوق، وهذا يعني أن تكون المؤسسة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في

مؤسسة ملبنة

الأوراس - باتنة -

**تمهيد:**

سيتم في هذا الفصل دراسة الموضوع بالتطرق لحالة مؤسسة ملبنة الأوراس-باتنة، لدراسة واقع الابتكار التسويقي ومدى مساهمة الابتكار في المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة.**

نظرا للمكانة الاقتصادية للملبنة والدور الذي تلعبه في توفير المادة الأساسية للمستهلك، سنحاول إعطاء صورة مبسطة عنها من خلال التطرق لتعريفها وأهدافها وأهم المشاكل التي تعترضها.<sup>1</sup>

**المطلب الأول: التعريف بالملبنة، أهدافها ومشاكلها.**

أنشئ ديوان الوطني للحليب ومشتقاته في السبعينات، حيث كان عبارة عن وحدة وطنية مركزية لها عدة فروع منتشرة في الجزائر منها في الشرق والغرب وفي الوسط، وبعد ظهور عدة مشاكل أعاققت السير الجيد للديوان بجميع فروعه الموزعة عبر الوطن الأمر الذي دعى إلى إعادة هيكلته حيث تم تقسيمه إلى 3 دواوين جهوية وذلك في 1981 هي: الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق:

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب؛
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط؛

لقد تأسس الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته بموجب المرسوم رقم 81/352 المؤرخ في 19/12/1981 ومقره في مدينة عنابة، والذي يتكون من عدة وحدات في الشرق منها ملبنة الأوراس-باتنة-كانت ملبنة الأوراس في السابق تابعة للديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته، أما الآن فيعود القرار فيها للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب. وبدأ التفكير في إنشاء ملبنة الأوراس من أجل تغطية السوق الشرقية للبلاد، التي كانت تشهد نقصا فادحا في هذه المادة الأساسية في ذلك الوقت، وبعد البحوث والدراسات التقنية التي قام بها خبراء أجانب من الشركة الفرنسية Alfa-Laval وبمساعدة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته آنذاك تأسست ملبنة الأوراس سنة 1984 وتم وضع الحجر الأساسي لها سنة 1986 وقد دامت مدة الأشغال بها 5 سنوات.

**أولا: البطاقة التعريفية للملبنة:**

أ. الموقع الجغرافي: تقع ملبنة الأوراس في المنطقة الصناعية (كشيدة) بمدينة باتنة على بعد حوالي 4 كم من متوسط المدينة بمساحة إجمالية تقدر ب 39439م<sup>2</sup> منها 7340م<sup>2</sup> مغطاة وهي مقسمة إلى البنايات التالية:

- بناية الإنتاج تتربع على 4280م<sup>2</sup>؛
- بناية خاصة لتخزين الحليب تتربع على 900م<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- بناية اجتماعية تتربع على مساحة 720م<sup>2</sup>؛
- ومساحة تقدر ب 720م<sup>2</sup> ليست مغطاة خاصة بتخزين المادة الدهنية.
- ب. الإنجاز: مدة الإنجاز كما ذكرنا سابقا استغرقت 5 سنوات حيث انطلقت فترة الاستغلال سنة 1986 وقد تولته شركات جديدة وطنية وأجنبية كما يلي:
- البناية من الخارج تمت من طرف شركة وطنية؛
- عملية تجهيز الملبنة بالآلات والمعدات قامت بها الشركة الفرنسية ALFA-Laval ؛
- عملية مراقبة الأشغال بالوحدة قامت بها المؤسسة دراسة الحديد والصلب وهي مؤسسة وطنية؛
- الاسمنت والكهرباء وتولته مؤسسة ENSID؛
- وكانت سنة 1990 سنة انتهاء الأشغال بالوحدة بتكاليف قدرت سنة 1986م.
- ✓ أراضي: 153.100.000دج؛
- ✓ تجهيزات الإنتاج: 32.984.314.65دج؛
- ✓ تجهيزات اجتماعية: 1.057.699.21دج؛
- ✓ تكاليف ابتدائية (دراسة تقنية) 9.160.677.252دج؛
- ✓ تجهيزات جارية: 5.489.122.738دج.

وقد ارتفعت التكاليف الحقيقية عما كانت مقدرة وهذا راجع للظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد خلال السنوات (1986-1991)، وقد انطلقت عملية الإنتاج بالملبنة في 7 أكتوبر 1991 وتقدر عدد العمال حاليا: 199 عامل، الدائمين 189، المؤقتين 10، إطارات مسيرة 2، إطارات سامية 10، إطارات متوسطة 44، أعوان التحكم 53، أعوان التنفيذ 90.

#### ثانيا: أهداف ملبنة الأوراس.

- بما أن الحليب مادة غذائية ذات استهلاك واسع ومطلوب من طرف المواطنين بشكل كبير، فقد رسمت ملبنة الأوراس لنفسها أهدافا ترمي لتحقيقها:
- تسعى الملبنة أن يكون لكل مواطن 100 لتر في العام وكما تسعى مستقبلا لإصلاح آلة معطلة للتعقيم من شأنها حماية الحليب من التعفن لمدة 3 أشهر مما يمكنها من تسويق منتجاتها في الصحراء (الجنوب الشرقي)؛
  - محاولة القيام بالتنبؤ والتوقع في مجال التسويق بعد ارتفاع الأسعار الذي أنجر عنه نقص في الطلب وخاصة بالنسبة للجبن وبنسبة أقل فيما يخص الياغورت؛
  - توسيع المصنع وتطوير نوعية الإنتاج فيم يخص الجبن والياغورت، فقد استطاعت الملبنة جلب آلة تعبئة الحليب في الأكياس وبدأت الوحدة في استغلالها 1996/01/04.

### ثالثاً: مشاكل الملبنة.

ومن بين هذه المشاكل نذكر:

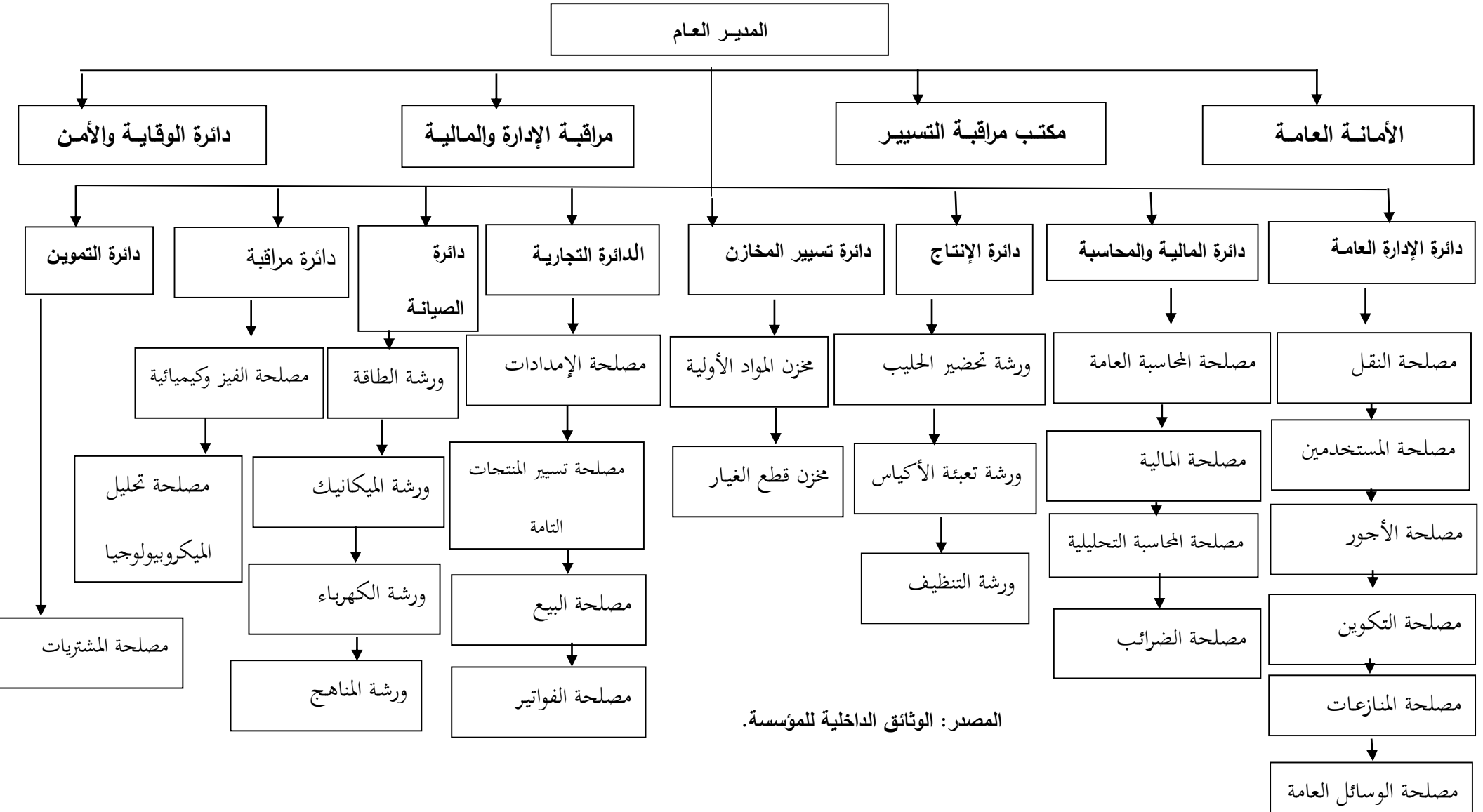
- وجود فائض في العمل؛
- انعدام الصيانة والتصليح البطيء للآلات؛
- مشكلة تبريد الحليب ويعود ذلك إلى عطب آلة التبريد فمن 3 آلات بقيت آلة واحدة صالحة للاستعمال؛
- مشكلة تسويق الياغورت مع ظهور المنافسين الخواص الذين يتبعون طريقة البيع بدون TVA أي البيع بدون فاتورة عكس الملبنة، مما يؤدي إلى تهرب العملاء من التعامل مع الوحدة إضافة إلى النوعية الرديئة وقدم الغلاف المستخدم؛
- كل الآلات الموجودة في الملبنة مستوردة، وذلك أي خلل يصيبها يؤثر على وتيرة الإنتاج في انتظار وصول قطع غيار من الخارج عندما تكون غير متوفرة في المخزن وهو الأمر الغالب.

## المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل المناسب، والشكل رقم (6) يوضح هذا الهيكل.



الهيكل التنظيمي لمدينة الأوراس - باتنة -



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وهنا شرح لهذا الهيكل التنظيمي:

✘ المديرية: مدير عام.

يقوم بإدارتها المدير العام وتعتبر المحرك الرئيسي للوحدة وتتكون من:

✓ السكرتارية: الأمانة.

تكمن مهامها الرئيسية فيما يلي:

- المحافظة على أسرار الملبنة؛
- تسجيل وتنظيم البريد الوارد والصادر؛
- تنسيق مواعيد عقد الاجتماعات مع إطارات الملبنة أو مع العملاء الخارجية؛
- تسجيل كل الاتصالات الواردة للسيد المدير العام؛
- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

✓ مكتب مراقبة التسيير: هذا المكتب له علاقة بكل الدوائر المتواجدة في الوحدة حيث تحول له مهمة أساسية وهي مراقبة التسيير هذه الدوائر على أحسن وجه، ويتحصل رئيس هذا المكتب على تقارير شهرية حول تسيير كل دوائر فيقوم بتحليلها وتقديم اقتراحات حول النقائص أو التعديلات الخاصة بالأخطاء المرتكبة وهذا من أجل الوصول إلى هدف معين ألا وهو السير الحسن للوحدة ككل وتتفرع من المديرية ثلاث مديريات هي:

1. مديرية الإدارة والمالية: تتكون هذه المديرية من دائرتين هما:

أ- دائرة الإدارة العامة: تعتبر الهيئة العليا في الوحدة مهمتها الإشراف على كل ما يتعلق بالإدارة من توظيف، ترقية،

تكوين، حل النزاعات، تسيير الأجور... إلخ وتنظم المصالح التالية:

- ❖ مصلحة الأمن والوقاية: تتمثل مهامها في العمل على سلامة العمال من الحوادث والأخطار التي قد تلحق بها؛
- ❖ مصلحة المستخدمين: تهتم بجميع مصالح الموظفين وحالاتهم الاجتماعية كالترقية الضمان الاجتماعي، الاهتمام بصحة العامل؛

❖ مصلحة الأجور: تقوم بالمهام التالية:

- إعداد البطاقة للعمال وملف تكوينهم؛
- مراقبة الحضور اليومي مع الاهتمام بالغيابات؛
- إصدار شهادات العمل؛

❖ مصلحة التكوين: تقوم بتكوين الإطارات والرفع من كفاءتهم ورفع قدرات العمل؛

❖ مصلحة العتاد: تهتم بتوفير وسائل النقل للعمال وكذلك للمنتوجات وصيانتها؛

❖ مصلحة الوسائل العامة: توفير مستلزمات المؤسسة (أدوات، مكتب، أوراق)؛

❖ **مصلحة النزاعات:** تهتم بحل الخلافات داخل المؤسسة أو خارجها (شيك، عقود ضمان حق المصاب بحادث عمل).

ب- **دائرة المالية والمحاسبة:** تعتبر هذه الدوائر طرف مهما في الوحدة وتضم المصالح التالية:

❖ **مصلحة المحاسبة العامة:** ومن مهامها:

1. مسك مختلف الوثائق والملفات (الملفات الخاصة بالمشتريات والخدمات الاستثمارات)، عمليات البنك، دخول أموال وخروجها وتقوم بإعداد اليوميات الملحقة بهذه العمليات بالاستناد إلى الوثائق الأصلية؛
2. تقوم بمراقبة كل الوثائق كل سنة؛
3. تسجيل الاهتلاكات والمؤونات كل سنة؛
4. تسجيل عملية تخزين المواد واللوازم وهذا بالموازاة مع مصلحتي المحاسبة والمواد؛
5. تسجيل الضرائب والرسوم ومختلف عمليات الضمان والهيئات الاجتماعية؛
6. تشكيل الميزانية الختامية؛
7. مراقبة الجرد المادي للاستثمارات؛
8. مراقبة وتحليل عناصر الميزانية الختامية حساب بحساب؛
9. إعداد الميزانية السنوية؛
10. تحويل الميزانية الختامية والميزانية السنوية إلى مصلحة الإدارة العامة.

❖ **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- إعداد الموازنات النقدية؛
- الاهتمام بجميع النفقات والإيرادات التي تحدث على مستوى الوحدة؛
- مراقبة الفواتير ومدى مطابقتها مع إذن الاستلام؛
- إعداد الشيكات لتسديد فواتير الموردين؛
- إعداد حالة التقارب البنكي؛
- تعد مصلحة المالية الخطوة الأولى لدراسة كل العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة وبعد ذلك ترسل إلى المصالح المالية:

مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الجباية، مصلحة المحاسبة العامة.

❖ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تهتم هذه المصلحة بحساب التكاليف وسعر التكلفة لكل منتج كذلك تهتم بمحاسبة

المواد وعليه تقسم المصلحة إلى:

1. **قسم محاسبة المواد:** يكمن دوره في:
- متابعة العمليات المتعلقة بحركة المخزون؛

- التأكد من صحة وثائق المستهلك في هذه المصلحة؛
- إعداد ملف المحاسبة التحليلية من اجل المواد واللوازم المستعملة.
- 2. قسم حساب وتحليل التكاليف: إن أهم عمل يقوم به هذا القسم هو:
  - تحديد سعر تكلفة المنتوجات.
- ❖ **مصلحة الجباية:** يمكن تلخيص دورها الأساسي في إعداد التصريحات الجبائية المتضمنة للضرائب والرسوم التي تخضع لها الوحدة والمتمثلة في:
  - الرسم على القيمة المضافة TVA؛
  - الرسم على النشاط التجاري والصناعي TRIC؛
  - الضريبة على الدخل الإجمالي IRG .
- ☒ **مديرية التجارة:** تعتبر أهم المديريات داخل المصلحة، وهي بمثابة سلك لسير عمليات الشراء والبيع وتحتوي على:
  1. دائرة التموين: وتعمل على ضمان التموين الدائم للمصلحة بما تحتاجه من المواد الأولية وغيرها من اللوازم كقطع الغيار خاصة بالتجهيزات وهي تضم:
    - ✓ **مصلحة المشتريات:** وظيفتها تكمن في حالة إصدار طلب الشراء من إحدى الدوائر فهي تقوم بما يلي:
      - الاتصال بالموردين بعد موافقة مجلس الإدارة؛
      - وبعد الرد والذي يكون في أطرفه مغلقة من الموردين تقوم الوحدة بإرسال لجنة تقنية للمعاينة إلى الموردين وقيامهم بعد ذلك بتحرير محضر المعاينة.
      - فتح الأطرفه وتحرير محضر الشراء من طرف لجنة الصفقات في اقتناء استثمار ساهم في إنتاج منتج غير خاضع للرسم فإن الوحدة تستفيد من شهادة الشراء بالإعفاء التي ترافقها إلى ملف المشتريات؛
      - القيام بعملية الشراء والتكفل بعملية النقل والاستلام "الفاتورة".
    - 2. دائرة تسيير المخازن: يهتم هذا القسم بكل المخزونات التي تتعلق بالإنتاج إذ يقوم بـ:
      - تخزين المنتوجات والحفاظ على سلامتها وعلى نظافة المخزن؛
      - شحن الحليب ومشتقاته في شاحنات المصلحة أو شاحنة الزبائن.

ويتفرع من هذه الدائرة فرع تسيير المخازن والذي يشرف عليه مسيرين المخازن وهما:

  - ✓ **مخزن قطع الغيار:** هذا المخزن يتبع نظام الترقيم لكل آلة وهو مسؤول عن توفير قطع الغيار في أي وقت من الدورة الإنتاجية وهذا لضمان السير الحسن لنشاط الوحدة أو لتفادي أي تعطل في الإنتاج؛
  - ✓ **مخزن المواد الأولية والمعلبات:** وهي عبارة عن مخازن مهيأة ومغطاة تحتوي على مختلف المواد الأولية ما عدا المواد الدسمة التي خصصت لها قطع أرضية محاطة بسياج.

**3. دائرة التسويق:** تعتبر من أهم الدوائر في أي مؤسسة اقتصادية مهمتها تطوير برامج تجارية وإيجاد طرق لتنفيذها وتتكون من أربعة مصالح:

**3.1. مصلحة البيع:** مهمتها العمل على تسويق كل المنتوجات بعد خروجها عبر سلسلة من المراحل الإنتاجية وتنفيذ القرارات بشأن عملية البيع؛

**3.2. مصلحة البرمجة:** تقوم باستلام طلبات الزبائن وتقوم ببرمجة سلعهم وفق شروط العملاء وكذا شراء منتوجات لا تنتج بالوحدة وإعادة بيعها مثل: الياغورت، الجبن كما تقوم بإعداد برامج التوزيع؛

**3.3. فرع تسيير المخازن:** يقوم بتخزين المنتجات النهائية (اللبن الحليب) بينما الحليب المبستر فيشحن من الورشات مباشرة؛

**3.4. فرع الفاتورة:** يتم على مستوى هذا الفرع استلام وصل الطلب مع تحرير وصل تسليم، وبعد التأكد من البضاعة يقوم المفوتر بإعداد الفواتير للعملاء حيث النسخة الأصلية تسلم للعميل ونسختان إلى أمين الخزانة والنسخة الرابعة يحتفظ بها مع نسخة من وصل الطلب ووصل الاستلام.

#### ☒ المديرية التقنية

وتتدرج تحت هذه المديرية ثلاث دوائر هي:

**1. إدارة الصيانة:** الدور الأساسي لهذه الدوائر هو صيانة وإصلاح الآلات وتضم أربعة مصالح هي مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، مصلحة المناهج، مصلحة وسائل الطاقة؛

**2. دائرة مراقبة النوعية:** وهي مختصة بمراقبة جودة المنتج ونوعيته في الملبنة، منذ حصول الموافقة على الإنتاج والحصول على المواد الأولية وبعد عملية الإنتاج إلى غاية الحصول على المستوى النهائي وتصريفه إلى المستهلك وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما:

مصلحة الفيز وكيميائية، مصلحة المراقبة البكتريولوجي.

**3. دائرة الإنتاج:** هي العمود الفقري في الملبنة ولها علاقة مع جميع الدوائر من مهامها التسيير التقني لورشات الإنتاج (الآلات) والتسيير الإداري لعمال الورشات (في إطار العطل، الحوادث) لدائرة الإنتاج هي تضم أربع ورشات:

❖ ورشة تحضير الحليب؛

❖ ورشة تصنيع وتعبئة حليب القارورات؛

❖ ورشة تعبئة حليب الأكياس؛

❖ ورشة التنظيف؛

بالنسبة لورشة تعبئة الياغورت ومشتقاته فهي متوقفة بسبب المنافسة الحادة من طرف الخواص.

### المطلب الثالث: النشاط التسويقي للمؤسسة - ملبنة الأوراس.

سيتم في هذا المطلب التعرف على النشاط التسويقي للمؤسسة من خلال دراسة عناصر المزيج التسويقي.

#### أولاً: المنتج.

لقد تمكنت المؤسسة من توسيع تشكيلة منتجاتها بفضل التوسعات التي قامت بها، فبعدما كان يقتصر إنتاجها في البداية على الحليب فقط أصبحت تنتج وتسوق مجموعة من خطوط وبنود المنتجات، حيث تسوق تحت علامة الأوراس كل من منتج الحليب واللبن، وكذا الجبن والزبدة والقشدة.<sup>1</sup> والجدول رقم(3) يوضح تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة:

#### الجدول رقم(3) : تشكيلة منتجات ملبنة الأوراس.

المنتج	التعبئة
الحليب العادي (1لتر)	أكياس بلاستيكية.
حليب بقر مبستر 15غ مادة دسمة (1لتر) حليب بقر مبستر 28غ مادة دسمة (1لتر) حليب بقر منزوع الزبدة جزئياً (1لتر)	أكياس بلاستيكية مرنة.
الزبدة علبة 1كغ.	أكياس بلاستيكية.
الزبدة علبة 500غ.	في علب.
الزبدة علبة 250غ.	في علب.
اللبن (1لتر)	أكياس بلاستيكية مرنة.
قشدة حليب علبة 400غ.	في علب.
جبن طري (16قطعة، 8 قطع) جبن طري في علب 100غ. جبن طري بالكغ.	في علب.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها من خلال مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج.

إن التوسعات التي قامت بها المؤسسة انعكست في زيادة حجم مبيعاتها الكلية، حيث أنها في زيادة مستمرة كل سنة، وهذا ما يعكس زيادة نمو المؤسسة وتحقيقها لأحد أهم أهدافها.

والجدول رقم(04) يوضح تطور مبيعات المؤسسة لفترة ما بين 2010 و 2014، بينما الشكل رقم(07) يوضح

تزايد مبيعات المؤسسة خلال نفس الفترة.

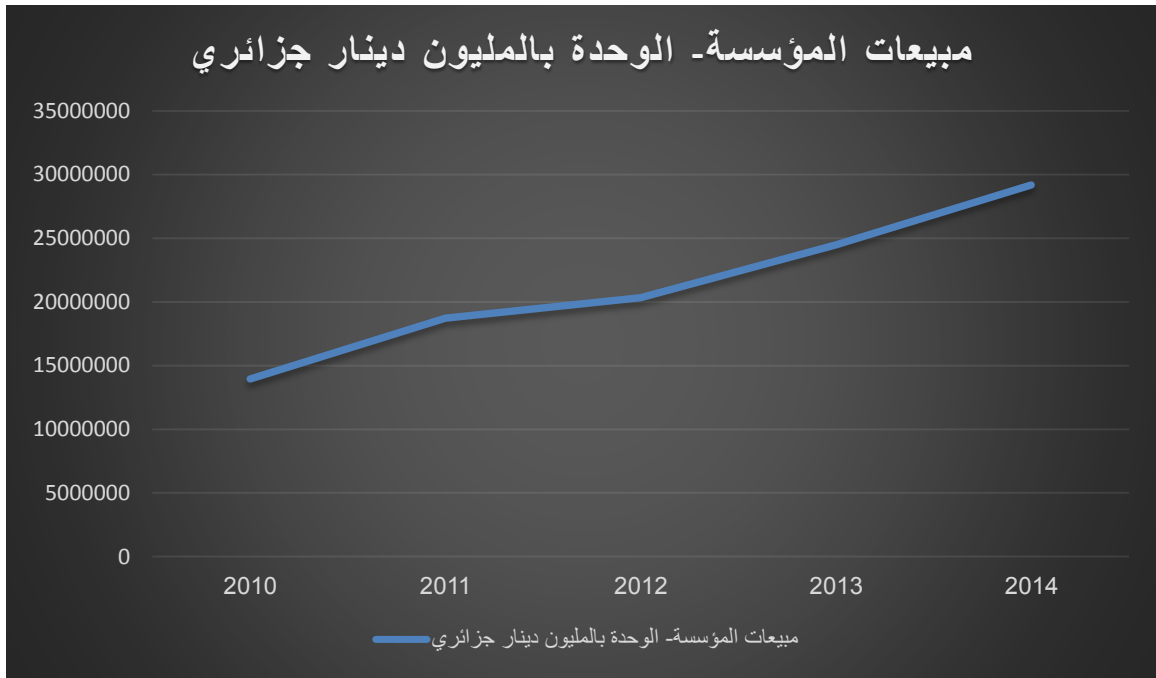
<sup>1</sup> مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج.

الجدول رقم(4) : تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2010-2014.

السنوات.	المبلغ الإجمالي بالدينار.	نسبة التطور
2010	13949228.05,17	
2011	18729083.46,11	%26
2012	20342716.42,18	%08
2013	24476423.80,43	%17
2014	29188018.03,81	%16

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها من خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم(7): منحى المبيعات الكلية للمؤسسة بالقيمة خلال الفترة 2010-2014.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها من خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ من الشكل رقم(07) أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر، غير أنه لوحده ليس كافيا إن لم يتم مقارنته بأرقام العام الماضي، فقد يكون رقم الأعمال كبيرا للعام الحالي لكن عند مقارنته بالعام الماضي نجده في انخفاض، وهنا يجب الاعتماد على نسبة توضح اتجاه المبيعات، هل كان صاعدا أم نازلا، وبذلك نقيس مقدار التطور الذي حصل فيها، وبالتالي تعكس تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية.

والعلاقة التالية توضح كيفية حساب هذه النسبة:<sup>1</sup>

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

إن حساب هذه النسبة لكل سنة في الفترة الممتدة بين سنتي 2010 و2014 يسمح لنا بإعداد

منحنى نسبة تطور المبيعات الكلية للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (08) : يوضح نسبة تطور المبيعات الكلية للمؤسسة خلال الفترة 2010-2014.**



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها من خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ أن نسبة تطور المبيعات عرفت ارتفاعا خلال سنة 2011 ثم بدأت في الانخفاض خلال سنة 2012، إلا أن المبيعات بدأت في التزايد خلال العامين الأخيرين، وهو ما يفسر قيام المؤسسة بإدخال منتج جديد (الجبن) مع بداية سنة 2013.

**ثانيا: التسعير.**

تتبع المؤسسة في سياساتها التسعيرية تحديد أسعار المنتجات على أساس تكلفة الإنتاج + هامش الربح، كما تقوم المؤسسة بمراجعة هذه الأسعار حسب التغيرات التي تحدث في أسعار المواد الأولية، كما أن سعر منتجها الرئيسي الحليب مقنن من طرف الدولة، وليس للمؤسسة حرية التغيير فيه، أما فيما يخص المنتجات الثانوية فالمؤسسة تقوم بتغيير الأسعار من فترة إلى فترة وذلك حسب التغيرات التي تحدث في أسعار المواد الأولية.

<sup>1</sup> أبو نبعة عبد العزيز مصطفى، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص:336.



والجدول الموالي يوضح أسعار منتجات المؤسسة لسنة 2014:<sup>1</sup>

الجدول رقم(05) : أسعار منتجات المؤسسة لسنة 2014.

المنتج	السعر .
الحليب العادي (1لتر)	23,35د.ج.
حليب بقر مبستر 15غ مادة دسمة(1لتر)	35د.ج.
حليب بقر مبستر 28غ مادة دسمة(1لتر)	40د.ج.
حليب بقر منزوع الزبدة جزئيا(1لتر)	
الزبدة علبة 1كلغ.	450د.ج.
الزبدة علبة 500غ.	225د.ج.
الزبدة علبة 250غ.	112,5د.ج.
اللبن (1لتر)	38د.ج.
قشدة حليب علبة 400غ.	130د.ج.
جبن طري(16قطعة).	130د.ج.
جبن طري(8قطع)	65د.ج.
جبن طري في علب 100غ.	40د.ج.
جبن طري 700غ.	310د.ج.
جبن طري 500غ.	110د.ج.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها من خلال مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج.

ثالثا: الترويج.

تتبع المؤسسة في سياساتها الترويجية للتعريف بمنتجاتها المشاركة في المعارض التجارية، إضافة إلى المشاركة في الأيام الدراسية والتحسسية عن التغذية، كما تستخدم أيضا اللوحات الإشهارية على ظهر شاحنات التوزيع الخاصة بها أو الموزعين الذين تتعامل معهم.<sup>2</sup>

وبالتالي تعتبر هذه الوسائل قليلة أمام المنافسين ومن أهمهم ملبنة الحضنة في المسيلة التي تعتمد على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها (الإذاعة، وضع شعارات على الألبسة الرياضية، اللوحات الإشهارية في مداخل المدن والشوارع الرئيسية) .

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم(3) .

#### رابعاً: التوزيع.

إن الهدف من التوزيع هو إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب والمكان المناسب، وتقوم المؤسسة بتوزيع منتج الحليب في سوقها المحلي والمتمثل في الولايات (بسكرة، ورقلة، باتنة، تبسة، وادي سوف، خنشلة) .

وفيما يتعلق بسياسة التوزيع المتبعة فإن المؤسسة تتكفل بتوزيع جزء من منتجاتها حيث تعتمد على استخدام أسطول مكون من 10 شاحنات من أجل ضمان عملية توزيع منتجاتها في الوقت المناسب، كما تعتمد المؤسسة في توزيع الجزء المتبقي من منتجاتها على موزعين خواص، كما أنها تتبع منافذ التوزيع الطويلة والقصيرة، الطويلة أي التوزيع يبدأ من المؤسسة إلى الوسطاء (تجار الجملة) ثم إلى تجار التجزئة ثم إلى المستهلك النهائي، أما القصيرة فتعني التوزيع من المؤسسة إلى المستهلك النهائي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج.

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الأوراس.

تم إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الأوراس بباتنة "حي كشيدة" من الفترة الممتدة من 16 أبريل 2015 إلى غاية 1 ماي 2015، وقد تم إجراء مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج إضافة إلى توزيع استبيان خلال الفترة الممتدة من 22 أبريل 2015 إلى غاية 24 أبريل 2015. **المطلب الأول: منهجية الاستبيان.**

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان. **أولاً: تحديد مجتمع الدراسة والعينة.**

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموعة من إطارات مؤسسة ملبنة الأوراس والبالغ عددهم 56 إطار، ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع. وقد تم أخذ عينة عشوائية من إطارات المؤسسة وبلغت الاستثمار الموزعة 35 استثمار، وتم قبول 30 استثماراً صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول الموالي يوضح معلومات حول حجم العينة المختارة.

**الجدول رقم (06) : يوضح معلومات حول حجم العينة المختارة.**

56	حجم المجتمع
35	حجم العينة
70%	نسبة العينة
35	عدد الاستثمارات المسترجعة
30	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب.

**ثانياً: أسلوب جمع البيانات.**

تم الاعتماد على استثمار الاستبيان بوصفها مصدراً رئيسياً لجمع البيانات، حيث تم توزيع 35 استثماراً تم استرجاع 30 منها صالحة لتحليل، أي تم استرجاع نسبة 85% من مجموع الاستثمارات الموزعة وهي نسبة معتبرة يمكن من خلالها إكمال التحليل والوصول إلى النتائج النهائية للبحث. وقد تم الاعتماد على سلم ليكرت ذو خمس مستويات لقياس درجة الموافقة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارات المحورين الثاني والثالث.

بحيث أن المدى من (1-أقل من 2.33) يعكس درجة موافقة منخفضة، والمدى من (2.33-أقل من 3.66) يعكس درجة موافقة متوسطة، في حين المدى من (3.66-5).

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان.

قصد اختبار صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين<sup>1</sup>، حيث تم إعطاء مجموعة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي، كما تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق لعبارات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 83% كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07) : معامل الثبات الإحصائي.

عدد المتغيرات	ألفا كرونباخ
23	0.84

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي.

قصد التعرف على الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة تم الاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي التالية:

- التحليل الوصفي المتمثل في التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان؛
- اختبار الارتباط والانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الثاني: وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة تم اختيار مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية للإطارات الذين شملهم البحث، وضمت هذه المتغيرات كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. وتظهر الجداول التالية الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (1).

أولاً: الجنس.

كان توزيع العينة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول رقم (08)  
الجدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70%	21	ذكر
30%	9	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ بأن النتائج تشير إلى أن أعلى نسبة كانت للذكور حيث قدرت ب 70%، في حين بلغت نسبة الإناث 30%.  
ثانياً: الفئات العمرية:

كان توزيع العينة حسب الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول رقم (09)  
الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
30%	9	18-30 سنة
30%	9	31-40 سنة
40%	12	41-60 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

من خلال الجدول رقم (09) تشير النتائج إلى تركيز نسبة 40% في الفئة العمرية 41-60 سنة وهذا يدل على أن جل الإطارات بالمؤسسة هم من فئة الكهول، في حين بلغت نسبة الفئتين العمريتين 18-30 سنة و 31-40 سنة 30% لكل منهما.

### ثالثاً: المستوى التعليمي:

كان توزيع العينة حسب المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول رقم(10)  
الجدول رقم(10) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	متوسط أو أقل
%33,3	10	ثانوي
%66,7	20	جامعي
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

من خلال الجدول رقم(10) تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت للمتخرجين الجامعيين حيث قدرت ب %66,7، في حين بلغت نسبة الثانويين %33,3، أما نسبة المتوسط أو أقل فهي معدومة  
رابعاً: مستوى الخبرة:

كان توزيع العينة حسب مستوى الخبرة كما هو مبين في الجدول رقم(11)  
الجدول رقم(11) : توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الخبرة
%26,7	8	5سنوات فأقل
%20	6	6-10 سنوات
%6,7	2	11-15 سنة
%46,7	14	16 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ بأن أعلى نسبة كانت في مستوى الخبرة 16 سنة فأكثر، حيث قدرت ب %46,7 وهذا يدل على أن أغلبية الإطارات والموظفين بالمؤسسة لديهم خبرة وأقدمية في مجال عملهم، في حين بلغت النسبة في مستوى الخبرة 5 سنوات فأقل %26,7 ثم تليها نسبة %20 في مستوى الخبرة 6 إلى 10 سنوات، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة نسبة %6,7 في مستوى الخبرة من 11 إلى 15 سنة.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج.

يتم في هذا المطلب التحليل الوصفي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالابتكار التسويقي والميزة التنافسية، ثم اختبار فرضيات الدراسة والتي تم طرحها في إشكالية البحث وعرض النتائج.

#### أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

يتم تحليل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الابتكار التسويقي والميزة التنافسية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبغرض إعطاء الدراسة الوصفية أكثر دقة وتفصيل تم تقسيم المتغير

المستقل (الابتكار التسويقي) إلى مجموعة متغيرات فرعية هي:<sup>1</sup>

1- الابتكار في المنتج: يعبر عنه بالعبارات من 1 إلى 4.

2- الابتكار في السعر: يعبر عنه بالعبارات من 5 إلى 7.

3- الابتكار في الترويج: يعبر عنه بالعبارات من 8 إلى 10.

4- الابتكار في التوزيع: يعبر عنه بالعبارات من 11 إلى 13.

أما بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) فقد كانت في محور خاص، يعبر عنها بالعبارات من 1 إلى 10.

**1. الابتكار في المنتج:** يوضح الجدول رقم(12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة

أفراد عينة الدراسة على توفر الابتكار في المنتج لدى مؤسسة ملبنة الأوراس.

**الجدول رقم(12) : الابتكار في المنتج.**

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الابتكار في المنتج	3.60	0.82	مرتفعة
1 تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة باستمرار.	3.37	1.15	متوسطة
2 تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات في منتجاتها.	3.83	1.02	مرتفعة
3 يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة.	3.67	0.71	مرتفعة
4 يتم التنسيق بين مختلف الأقسام لتطوير منتجات المؤسسة	3.53	1.008	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على كافة العبارات المتعلقة بالابتكار في المنتج، ماعدا الفقرة رقم(1) التي تنص على أن المؤسسة تقدم منتجات مبتكرة باستمرار، حيث بلغ

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (2).

متوسطها الحسابي 3.37 والذي يعكس درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري يقدر ب1.15، فيما بلغ أكبر متوسط حسابي 3.83 والذي يتعلق بالعبارة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بإجراء تعديلات في منتجاتها، وانحراف معياري يقدر ب 1.02، ثم وفي المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري يقدر ب 0.71، ثم وفي المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بالتنسيق بين مختلف الأقسام لتطوير منتجات المؤسسة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري يقدر ب 1.008، وعلى العموم فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الابتكار في المنتج ب 3.60 والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة، يمكن تفسيرها بأن المؤسسة تهتم بالابتكار في مجال المنتجات، لكن ليس بصورة مستمرة وهو ما تعكسه العبارة رقم (1).

## 2. الابتكار في السعر:

قبل التطرق إلى الابتكار في السعر قمنا بطرح سؤال في شكل عبارة تنص على أن أسعار منتجات المؤسسة مناسبة لزيائنها خارج إطار الاستبيان على أفراد العينة لقياس مدى موافقتهم عليها، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، حيث قدر المتوسط الحسابي لها 3.70 وانحراف معياري قدره 0.70 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة ثم انتقلنا إلى قياس مدى توفر الابتكار في السعر، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتوفر الابتكار في السعر لدى مؤسسة ملبنة الأوراس، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

### الجدول رقم (13) : الابتكار في السعر.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الابتكار في السعر	2.82	0.88	متوسطة
5 تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في طرق تسعير منتجاتها.	3.13	1.008	متوسطة
6 تقوم المؤسسة باقتراح تقديم طرق تسعير جديدة.	3.03	1.12	متوسطة
7 تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية.	2.30	0.95	منخفضة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة على العبارتين 05 و 06، والتي تنصان على أن المؤسسة تقوم بإجراء تغييرات في طرق تسعير منتجاتها، وأنها تقوم باقتراح تقديم طرق تسعير جديدة عليها واللذان تعكسان درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.13، 3.03 على التوالي وانحراف معياري قدره 1.008



0.12، أما بالنسبة للعبارة رقم 07 المتعلقة باعتماد المؤسسة على الأسعار الترويجية فحازت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري قدره 0.95.

وعلى العموم فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الابتكار في السعر 2.82 والذي يعكس درجة موافقة متوسطة يمكن تفسيرها بأن المؤسسة لا تهتم بصفة كبيرة بالابتكار في مجال السعر، وهذا راجع إلى أن المنتج الرئيسي للمؤسسة (الحليب) سعره مقنن من طرف الدولة، وأن أسعار منتجاتها مناسب لزيائنها ولا يحتاج إلى تغيير.

3. **الابتكار في الترويج:** قبل التطرق إلى الابتكار في الترويج قمنا بطرح سؤال في شكل عبارة تنص على أن المؤسسة تقوم بالترويج لمنتجاتها بشكل مناسب خارج إطار الاستبيان على أفراد العينة لقياس مدى موافقتهم عليها، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، حيث قدر المتوسط الحسابي لها 1.97 بانحراف معياري قدره 0.92 وهو ما يعكس درجة موافقة منخفضة ثم انتقلنا إلى قياس مدى توفر الابتكار في السعر، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتوفر الابتكار في السعر لدى مؤسسة ملبنة الأوراس، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (14) : الابتكار في الترويج.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الابتكار في الترويج	2.29	0.71	منخفضة
09 تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها.	2.03	0.96	منخفضة
10 تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج	2.23	1.04	منخفضة
11 تطرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.	2.60	0.89	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارتين 09 و 10 المتعلقة باعتماد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها، وأنها تقوم بابتكار طرق جديدة للترويج، بمتوسط حسابي 2.03 و 2.23 و بانحراف معياري قدره 0.96 و 1.04 على التوالي، أما فيما يخص العبارة رقم 11 التي تنص على أن المؤسسة تطرح عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر فحازت على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري قدره 0.89.

وعلى العموم فقد قدر المتوسط الحسابي لعبارات الابتكار في الترويج 2.29 وهو ما يعكس درجة موافقة منخفضة، يمكن تفسيرها أن المؤسسة تقوم بالترويج في حدود إمكانياتها وقدراتها، وأنها لا تهتم بالابتكار في الترويج.

4. الابتكار في التوزيع: قبل التطرق إلى الابتكار في التوزيع قمنا بطرح سؤال في شكل عبارة تنص على أن طرق التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة مناسبة خارج إطار الاستبيان على أفراد العينة لقياس مدى موافقتهم عليها، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، حيث قدر المتوسط الحسابي لها 3.73 بانحراف معياري قدره 0.64 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة ثم انتقلنا إلى قياس مدى توفر الابتكار في التوزيع، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بتوفر الابتكار في التوزيع لدى مؤسسة ملبنة الأوراس، والجدول رقم(15) يوضح ذلك:

الجدول رقم(15) : الابتكار في التوزيع.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الابتكار في التوزيع			
	2.33	0.54	منخفضة
11	2.47	1.04	منخفضة
تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة.			
12	2.43	1.22	منخفضة
تقوم المؤسسة بابتكار طرق توزيع جديدة.			
13	2.10	0.40	منخفضة
تتبع المؤسسة التوزيع عبر الأنترنت.			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على عبارات الابتكار في التوزيع الثلاث، العبارات 11، 12، 13 بمتوسط حسابي 2.47 و 2.43 و 2.10 على التوالي وبانحراف معياري قدره 1.04 و 1.22 و 0.40.

وعلى العموم فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الابتكار في التوزيع 2.33 وهو ما يعكس درجة موافقة منخفضة ويدل على أن المؤسسة لا تولي اهتماما في ابتكار طرق توزيع جديدة ولا تسعى إلى استقطاب الأفراد المتميزين لتوظيفهم في أعمال البيع والتوزيع، وترى بأن طرق التوزيع التي تعتمد عليها مناسبة وكفيلة لتحقيق أهدافها.

☒ الميزة التنافسية: يوضح الجدول رقم(16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك مؤسسة ملبنة الأوراس للميزة التنافسية.

الجدول رقم(16) : الميزة التنافسية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الميزة التنافسية	3.41	0.48	متوسطة
1	2.93	0.94	متوسطة
2	3.13	1.13	متوسطة
3	3.83	0.53	مرتفعة
4	3.77	0.56	مرتفعة
5	3.10	1.21	متوسطة
6	3.87	0.62	مرتفعة
7	3.90	0.48	مرتفعة
8	3.83	0.64	مرتفعة
9	3.23	0.85	متوسطة
10	2.53	0.86	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات الميزة التنافسية بين درجة موافقة مرتفعة ومتوسطة، مع التأكيد على أن أعلى نسبة كانت للعبارة رقم 07 المتعلقة بتسليم المؤسسة لمنتجاتها للزبون بشكل سريع بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري قدره 0.48، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 06 التي تنص على أن المؤسسة تمتلك عاملين لديهم مهارات تشغيلية متعددة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري قدره 0.62، ثم وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 التي تنص على أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري قدره 0.53، ثم وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 08 المتعلقة بتسليم المنتجات للزبون في المكان والوقت المحددين بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري قدره 0.64، ثم وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 04 التي تنص على أن المؤسسة تقوم بضبط خصائص المنتج بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري قدره 0.56،

أما العبارة رقم 09 التي تنص على أن المؤسسة تستطيع خلق الابداع والابتكار فجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري قدره 0.86، في حين العبارة رقم 02 المتعلقة بتخفيض التكاليف للسيطرة على السوق فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري قدره 1.13، أما العبارة رقم 01 التي تنص على أن تكلفة المواد المستخدمة في انتاج المنتجات منخفضة فجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري قدره 0.94، في حين العبارة رقم 10 المتعلقة بتخصيص المؤسسة مبالغ جيدة لعمليات البحث والتطوير بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري قدره 0.86.

وعلى العموم فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الميزة التنافسية ب 3.41 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن مؤسسة ملبنة الأوراس تمتلك ميزة تنافسية مقبولة نوعا ما.  
ثانيا: اختبار الفرضيات.

من أجل الاجابة على مشكلة الدراسة تم الاعتماد على الفرضية التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس عند مستوى معنوية 5%

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في المنتج وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في المنتج و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في المنتج و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في السعر وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في السعر و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في السعر و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الترويج وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الترويج و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الترويج و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في التوزيع و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في التوزيع و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

I- تحليل علاقة الارتباط: لاختبار الفرضيات، يتم أولاً تحديد طبيعة العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية من خلال الجدول رقم (17) :

جدول رقم (17) : علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

30=N      مستوى المعنوية = 0.05

قيمة الارتباط	المتغير التابع (الميزة التنافسية)	المتغير المستقل (الابتكار التسويقي)
0.76		الابتكار في المنتج.
0.41		الابتكار في السعر.
0.16		الابتكار في الترويج.
0.09		الابتكار في التوزيع.
0.60		الابتكار التسويقي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

- على المستوى الكلي، فإن علاقة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.60) عند مستوى معنوية 0.05. وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير الابتكار التسويقي ومتغير الميزة التنافسية.
- على المستوى الجزئي، يلاحظ أن علاقة الارتباط متباينة على العموم من حيث الشدة، أقواها علاقة الارتباط المسجلة بين الابتكار في المنتج لدى ملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل ارتباطهما (0.76)، تلتها علاقة ارتباط بين متغير الابتكار في السعر وتحقيق الميزة التنافسية بمعدل ارتباط (0.41)، ثم علاقة الارتباط بين متغير الابتكار في الترويج بمعدل ارتباط (0.16)، وتليها علاقة الارتباط بين متغير الابتكار في التوزيع بمعدل ارتباط (0.09). مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الابتكار في الترويج والتوزيع في المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية.

وقبل التطرق إلى اختبار الفرضيات يجب التعرف أولاً على مدى وجود علاقة ارتباط بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ )، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من متغير مستقل وهذا ما يبينه الجدول رقم (18) :

الجدول رقم (18) : ملخص نموذج الانحدار.

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $R^{-2}$	الخطأ المعياري
0.60	0.36	0.34	0.39

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدر بـ 0.60 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0.36 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً نسبة 36% من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

## II- اختبار الفرضيات:

للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين الابتكار التسويقي ككل وتحقيق الميزة التنافسية ومنه اختبار صحة الفرضية الرئيسية قمنا بتحليل تباين الانحدار ANOVA، وللتعرف على مدى وجود علاقة الارتباط بين متغيرات الابتكار التسويقي كل على حدى والميزة التنافسية، ومنه اختبار صحة الفرضيات الفرعية قمنا باختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية T.

- اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (19) : تحليل تباين الانحدار ANOVA.

مستوى المعنوية	مربع قيمة F المحسوبة	متوسط التباين	مربع درجات الحرية	مجموع التباين	الانحدار
0.000	16.15	2.52	1	2.52	الانحدار
		0.15	28	4.37	البواقي
			29	6.89	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على البرنامج الإحصائي Spss.v20.

يتضح من الجدول (19) أن قيمة **F** تقدر بـ (16.15) وقيمة مستوى المعنوية المحسوبة المقابلة لها بلغت (0.000)، أي أن قيمة **F** معنوية إحصائياً، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس.

- اختبار صحة الفرضيات الفرعية: من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار **T**، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالاتي:  
الجدول رقم (20): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية **\_T\_**

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	A	
0.000	4.25	-	0.34	1.48	الثابت
0.000	6.48	0.73	0.66	0.43	الابتكار في المنتج
0.009	2.84	0.37	0.73	0.20	الابتكار في السعر
0.32	-1.010	-0.13	0.90	-0.091	الابتكار في الترويج
0.99	0.012	0.001	0.10	-0.001	الابتكار في التوزيع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على البرنامج الإحصائي **Sps.v20**.

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول (20) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الابتكار في المنتج (0.43) وقيمة **T** المقابلة لهذه الأخيرة (6.48) وهي معنوية إحصائياً، بدلالة قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.000). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في المنتج وتحقيق الميزة التنافسية لمبنة الأوراس، ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في المنتج وتحقيق الميزة التنافسية لمبنة الأوراس.

- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول (20) يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الابتكار في السعر (0.20) وقيمة **T** المقابلة لهذه الأخيرة (2.84) وهي غير معنوية إحصائياً، بدلالة قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.009)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في

السعر وتحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس، ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في السعر وتحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس.

#### - الفرضية الفرعية الثالثة:

يتبين من الجدول (20) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الابتكار في الترويج (-0.09) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (-1.01) وهي غير معنوية إحصائياً، بدلالة قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.32).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الترويج وتحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس، ونرفض الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الترويج وتحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس.

#### - الفرضية الفرعية الرابعة:

يتبين من الجدول (20) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الابتكار في التوزيع (-0.001) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (0.01) وهي غير معنوية إحصائياً، بدلالة قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.99).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس، ونرفض الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس.



### ثالثاً: عرض النتائج.

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان وتم على أساسها اختبار فرضيات الدراسة

تم التوصل إلى:

- وضوح الابتكار في مجال المنتجات، ولكن ليس بصورة مستمرة، وهذا ما دلت عليه درجة الموافقة المرتفعة لعبارات الابتكار في المنتج، والملاحظ أن هذا الأخير أدى إلى تميز المؤسسة في السوق، حيث كان المتوسط الحسابي لعبارات مجال الابتكار في المنتج الأكبر مقارنة مع باقي المجالات.
- يتضح من خلال درجة الموافقة المتوسطة على وجود الابتكار في السعر في ملبنة الأوراس أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على الابتكار في السعر، وهذا راجع إلى تقنين الدولة لسعر المنتج الرئيسي للمؤسسة (الحليب).
- يتضح من خلال درجة الموافقة المنخفضة على وجود الابتكار في الترويج في ملبنة الأوراس على أن المؤسسة مقصرة في مجال الابتكار في الترويج.
- يتضح من خلال درجة الموافقة المنخفضة على وجود الابتكار في التوزيع في مؤسسة ملبنة الأوراس على أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام في ابتكار طرق توزيع جديدة.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة مدى تأثير الابتكار التسويقي (سواء كان في مجال المنتجات، أو الأسعار، أو الترويج، أو التوزيع) على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الأوراس، كما تم عرض النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان، والذي وجه لعينة تقدر ب 35 فرد، ليتم بعد ذلك تفرغ بيانات الاستبيان، حيث تم الاعتماد في معالجتها على برنامج Spss.v20، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث تم التوصل إلى:

- اثبات صحة الفرضية الرئيسية، حيث توضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية لملبنة الأوراس؛
- اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على وجود علاقة ارتباط للابتكار في المنتج وتحقيق الميزة التنافسية لملبنة الأوراس؛
- اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على وجود علاقة ارتباط للابتكار في السعر وتحقيق الميزة التنافسية لملبنة الأوراس؛
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على وجود علاقة ارتباط للابتكار في الترويج وتحقيق الميزة التنافسية لملبنة الأوراس؛
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على وجود علاقة ارتباط للابتكار في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية في ملبنة الأوراس.

## الخاتمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، مما دفع بها للبحث عن مصادر لتحقيق الميزة التنافسية لضمان بقائها واستمراريتها. ويعد الابتكار من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسة الابتكار في عدة مجالات من بينها الابتكار التسويقي، أي تبني الابتكار في كل عناصر المزيج التسويقي مجتمعة أو في عناصر محددة من المزيج.

تم من خلال هذه الدراسة البحث عن مدى تأثير الابتكار التسويقي بعناصر المزيج التسويقي الأربعة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ملبنة الأوراس-باتنة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية. وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة المطروحة.

حيث تم في الجانب النظري التطرق لمفهوم الابتكار التسويقي ومراحله، وأهم متطلبات قيامه، وكذا مدى تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتم اختيار ملبنة الأوراس كميدان للدراسة باعتبارها نموذج للمؤسسة الجزائرية العمومية، وكذا حساسية القطاع الذي تشغل فيه باعتباره قطاع شديد المنافسة. ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

### أ- النتائج النظرية:

- أن الابتكار التسويقي لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر مجموعة من المتطلبات وغياب أي واحد منها يمكن أن يعيق قيامه؛
- أن الابتكار التسويقي أصبح وسيلة هامة لتحقيق البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة؛
- أن الابتكار التسويقي واحد من سمات النجاح في المؤسسة؛
- أن الابتكار التسويقي يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية في مجال التسويق؛
- أن الابتكار التسويقي لا يتطلب تكنولوجيا جديدة بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة؛
- العلاقة الطردية القوية بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية.

### ب- النتائج التطبيقية:

- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة ملبنة الأوراس تقوم بتبني الابتكار التسويقي خاصة في مجالي الابتكار في المنتجات والسعر؛
- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون مؤسسة ملبنة الأوراس تمتلك ميزة تنافسية لا بأس بها وهذا راجع للاستجابة السريعة للطلبات مع المحافظة على جودة المنتجات؛
- بعد اختبار الفرضية الرئيسية تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؛

- بعد اختبار الفرضيات الفرعية تبين وجود ارتباط معنوي للمتغيرين (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر) و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة الأوراس عند مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )؛ بينما لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع) وتحقيق الميزة التنافسية.

#### الاقتراحات:

- في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى الاقتراحات التالية:
- الاهتمام أكثر بالابتكار في مجال الترويج عن طريق الإكثار من الوسائل الترويجية كالتلفاز والإذاعة والجراند وغيرها، باعتبار هذا الأخير عامل فعال ويدفع المستهلك للشراء؛
- الاهتمام أيضا بالابتكار في مجال التوزيع عن طريق السعي إلى استقطاب الأفراد المميزين وتوظيفهم في مجال البيع والتوزيع؛
- خلق التوازن بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي وعدم التركيز على الابتكار في مجال المنتج رغم أهميته الكبيرة؛
- تخصيص مبالغ جيدة لبحوث الابتكار والتطوير؛
- العمل على تشجيع المبدعين والمبتكرين من خلال الحوافز والمكافآت؛
- الاهتمام بتقديم برامج تدريبية للعاملين خاصة في مجال التسويق، وإعطائهم الفرصة لطرح آرائهم ومقترحاتهم.

# قائمة المراجع

المراجع:

أولاً: باللغة العربية.

أ: الكتب.

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر "الأصول والمهارات"، بدون ذكر النشر، مصر، 2002.
2. ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
3. راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
5. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
6. السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
7. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن 21، المتحدة للإعلان، مصر، 2002.
8. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
9. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
10. عنبر ابراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
11. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر.
12. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003.
13. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
15. مدحت أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2014.
16. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.

17. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 1996.
18. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
19. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
20. نيغل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
21. الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- ب: الرسائل والمذكرات
22. سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011.
23. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، 2015.
24. قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010.
25. لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، 2008.
26. مويزة، أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.
27. ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره على تحقيق التفوق التسويقي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الكوفة، 2006.

ج: المقالات والمجلات

28. براينيس عبد القادر، براك نعيمة، متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال الصناعية بالإشارة الى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة مستغانم، 2010.
29. بريش زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول الآراء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف 08-09 مارس 2005.
30. التيمي، وفاء صبحي صالح، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد الأول، 2006.
31. خيرى علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات في مدينة دهوك، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010.
32. خيرى مصطفى، كتانة، أحمد عوني، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان 2012.
33. رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، العدد 17، مجلد 3، 2008، ص: 82.
34. السيد وليد عباس جبر، د أحمد حسين جلاب، السيدة بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة بين شركة الألبسة الجاهزة وشركة المنتجات النسيجية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.
35. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، ديسمبر 2009.
36. عبد الله، مهبات نوري، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية: دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة اربيل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، العدد 23، 2006.
37. على الجياشي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والادارية، الأردن، 2003.



38. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة طريق ثنية الحد، عين الدفلى، 2010.

39. غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011.

ثانيا: باللغة الأجنبية

#### A-Ouvrages

40. Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (1)

### قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	ا: زير صبرينة	أستاذة مساعدة أ-بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
02	ا: منصورى رقية	أستاذة مساعدة أ-بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
03	ا: معافى فريدة	أستاذة مساعدة أ-بقسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر - بسكرة

تخصص: تسويق شامل

### استبانة البحث

السيد/ السيدة:

بعد واجب التحية يشرفني أن أتقدم لكم، بطلبي هذا والمتمثل في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبيان المطروح عليكم، في إطار إكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية"، مع العلم أن الأجوبة ستكون سرية وتخدم أغراض البحث فقط، وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة:

شرون رقية

من إعداد الطالب:

لطرش رمضان

السنة الجامعية: 2015/2014

يرجى وضع العلامة (×) أمام الخانة التي توافق رأيك

### المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  18-30 سنة  31-40 سنة  41-60 سنة
3. المستوى التعليمي:  متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي (عالي)
4. سنوات الخبرة:  5 سنوات فأقل  من 6-10  من 11-15  16 سنة فأكثر

### المحور الثاني: الابتكار التسويقي

رقم العبارة	أبعاد متغير الابتكار التسويقي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- الابتكار في المنتج</b>						
1	تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة باستمرار.					
2	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات في منتجاتها.					
3	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة.					
4	يتم التنسيق بين مختلف الأقسام لتطوير منتجات المؤسسة.					
<b>ب- الابتكار في السعر</b>						
5	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في طرق تسعير منتجاتها.					
6	تقوم المؤسسة باقتراح تقديم طرق تسعير جديدة لمنتجاتها.					
7	تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية.					
<b>ج- الابتكار في الترويج</b>						
8	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها.					
9	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج.					

					تطرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.	10
<b>د-الابتكار في التوزيع</b>						
					تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة.	11
					تقوم المؤسسة بابتكار طرق توزيع جديدة	12
					تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها.	13

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

رقم العبارة	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات المؤسسة منخفضة.					
2	تقوم المؤسسة بتخفيض التكاليف للسيطرة على السوق.					
3	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية.					
4	تقوم المؤسسة بضبط خصائص المنتج.					
5	تستطيع المؤسسة الاستجابة إلى حاجات الزبون المتغيرة.					
6	تمتلك المؤسسة عاملين لديهم مهارات تشغيلية متعددة.					
7	يتم تسليم المنتجات للزبون بشكل سريع.					
8	يتم تسليم المنتجات للزبون في المكان والوقت المحددين.					
9	تستطيع المؤسسة خلق الابداع والابتكار.					
10	تخصص المؤسسة مبالغ جيدة لعمليات البحث والتطوير لمنتجاتها.					

## الملحق رقم(03): أساليب الترويج



المُلخَص



### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات إطارات مؤسسة ملبنة الأوراس-باتنة حول أثر الابتكار التسويقي على تحقيق الميزة التنافسية. وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 35 إطار، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، حيث تم الاعتماد في تحليلها على مقاييس الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل تباين الانحدار والانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتغيرين المستقلين (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر) التابعين للابتكار التسويقي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية. والابتكار التسويقي بكل عناصر المزيج يؤثر على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

خلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها: أن على المؤسسة خلق التوازن في مجالات الابتكار وعدم التركيز على الابتكار في المنتجات رغم أهميته الكبيرة. وكذا الاهتمام أكثر بالابتكار في مجال الترويج من خلال زيادة الوسائل الترويجية كالتلفاز، أو الإذاعة، أو الجرائد وغيرها من الوسائل، أما فيما يخص الابتكار في التوزيع فعلى المؤسسة السعي أكثر إلى استقطاب المتميزين والمبتكرين وتوظيفهم في عمليات البيع والتوزيع.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، الابتكار التسويقي، الميزة التنافسية.

### **Résumé:**

Cette étude visait à savoir la Fondation laitiers Aurès Batna pneys tendances sur l'impact de l'innovation de marketing pour obtenir un avantage concurrentiel .L'étude a inclus un échantillon aléatoire de 35 cadre ,Où le questionnaire a été distribué à travers eux une visite de terrain, où ils ont été analysés en se fondant sur des statistiques descriptives et l'analyse des mesures de corrélation de Pearson coefficient de régression et le contraste de régression multiple.

L'étude a atteint les conclusions suivantes: que deux variables indépendantes dans (l'innovation des produits, l'innovation dans le prix) du marketing innovation et affectent de la variable dépendante (l'avantage concurrentiel). Innovation et marketing mix de tous les éléments affectent de la variable dépendante (l'avantage concurrentiel).

L'étude a conclu de nombreuses suggestions y compris: que l'institution de créer un équilibre dans les domaines de l'innovation et le manque de concentration sur l'innovation produit, malgré la grande importance. Ainsi que plus d'attention à l'innovation dans le domaine de la promotion par l'augmentation promotionnel comme la télévision ou à la radio, ou des journaux et d'autres moyens, mais en termes d'innovation dans la distribution pour plus d'entreprises cherchent à attirer les meilleurs et les innovateurs et employés dans les activités de vente et de distribution.

**Mots clés: l'innovation, l'innovation marketing, avantage concurrentiel**