



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

الموضوع:

تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي
للمؤسسات الاقتصادية (دراسة عينة من المؤسسات
الاقتصادية).

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق شامل

الأستاذة المشرفة:

براهيمى فروق

إعداد الطالب:

إسماعيل ابراهيمي

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

إلى من قال فيهما جلا وعلا: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ..."
إلى بلسم الجروح، إلى قرة عيني ونور قلبي إلى ذوي الصدر الشافي والرضا الوافي

والسند

"أمي الحبيبة" و «أبي، أطال الله عمرهما".

إلى من وجدوهم يؤنسني ورفقتهم تريحني.

إلى رباحين عمري "إخوتي وأخواتي".

إلى كل الأهل والأقارب

إلى أعز الأصدقاء الأحياء

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب ولو كانت بكلمة ساهمت برفع معنوياتي.

إلى كل من يعرفني ويحمل لي بذرة حب.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا وأرجو أن يكون في المستوى.

شكر وعرهان

نبدأ بحمد وشكر المولى جل شأنه بديع السماوات والأرض أن شق سمعي
وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إنجاز هذا الجهد والعمل إلى النور،
والذي يعد قطرة من بحر.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرفه براسمي
فروق الذي لم يبخل على بجهده المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته
وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينه من أجل
إثناء هذا العمل،
فشكراً لك.

دون أن يفوتني أن أشكر الأستاذ جيلع على المجهودات والمعلومات
القيمة التي ساهمت في إنجاز هذا العمل وتدعيمه وكذا جميع أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأختم شكري المبرجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد.
لكم جميعاً كل شكري

الملخص

في ظل التغيرات التي تواجه المنظمات حاليا، أصبح من الضروري السعي الدائم للتفوق في السوق من خلال تحقيق التفوق والتميز. وللتميز مصادر عديدة، أهمها الابتكار، فهو يسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة. كما انه أصبح من الأقوال المأثورة هذه الأيام أنه اما الابتكار أو الاندثار، وينطبق هذا القول على التسويق انطباعه على الوظائف الأخرى، من هنا جاء الاهتمام بالابتكار التسويقي لما له من أهمية وتأثير إيجابي على المنظمة، فهو يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة الحاصلة في أذواق ومتطلبات المستهلكين، وحتى خلق واكتشاف الحاجات الكامنة لديهم، وتظهر أهميته أساسا من خلال تقديم كل مل هو جديد ومميز، بخلق قيمة أعلى لدى الزبون تكون ضمانا لإرضائه من ثم كسب ولائه. فولاء الزبائن أصبح اهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتبحث عن أفضل الوسائل لذلك، ولبلوغ هذا الهدف، يعتبر مفهوم الابتكار التسويقي من اهم الأساليب والحلول، فهو بضمن مواجهة التحديات والتكيف مع المستجدات المعاصرة والتغيرات في الحاجات والرغبات، وخلق قيمة أفضل من المنافسين تضمن التميز والتفوق في اذهان ال زبائن وكسب ولائهم. ومن هذا المنطلق فإن الابتكار التسويقي في يعد إحدى الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحسن الأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة للمؤسسة. حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الابتكار والابتكار التسويقي وأهميته، ومتطلبات تطبيقه، ودوره في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز.

Résumé :

Au cours des changements que connaissent actuellement les organisations, celles-ci doivent chercher constamment à se positionner sur le marché en atteignant l'excellence. L'innovation n'est donc plus un luxe pour les entreprises, mais elle est devenue une nécessité pour faire face à la concurrence, soit innover ou disparaître. Cela s'applique pour le marketing comme pour toutes les autres fonctions de l'entreprise. Cela étant, est émergé l'intérêt au marketing de l'innovation, pour son importance et son impact positif sur l'entreprise. Comme il permet de répondre au changement et variation des désirs et besoins des clients, et même les anticiper en renouvelant perpétuellement les offres, et en proposant de nouvelles idées et expériences aux clients, ce qui leurs crée de la valeur mieux que les concurrents, les satisfait ensuite crée leurs fidélité. La fidélité des clients, est l'un des principaux objectifs de l'entreprise, et cherche sans cesse les moyens les plus pertinents pour l'atteindre, pour cela, le concept du marketing de l'innovation est la solution qui convient parfaitement pour réaliser cet objectif, puisque il permet de faire face aux

défis rencontrés sur le marché, et de s'adapter aux changements et développement des besoins et désirs des clients.

A partir de ce point ; l'innovation du marketing est l'un des importants moyens stratégique qui participe au réalisation d'une excellence concurrente à l'entreprise ,son existence et son évolution et l'augmentation de sa capacité d'effectuer ses objectifs stratégiques , donc d'améliorer l'élocution en général et l'élocution du marketing en particulier , surtout pour l'entreprise ou il concentre ce recherche à détermination de la signification de l'innovation du marketing et son importance , et les exigences de lui s'appliquer et son rôle en amélioration l'élocution l'entreprise et le besoin de lui car il se considère l'un des facteur d'excellence.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
vii	اهداء
ii	شكر وتقدير
iii- iv	ملخص الدراسة
xii- xiii	قائمة الاشكال والجداول
أ- د	مقدمة عامة
	الإطار النظري:
53 - 02	الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
13 - 03	المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
03	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
08	المطلب الثاني: أهمية الابتكار
10	المطلب الثالث: أشكال وتصنيفات الابتكار في المؤسسات
32 - 14	المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي.
14	المطلب الأول: طبيعة مفهوم الابتكار التسويقي
19	المطلب الثاني: أنواع الابتكار التسويقي والعوامل المؤثرة فيه

21	المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي
26	المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي
52 - 33	المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي.
33	المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات
40	المطلب الثاني: تأثير الابتكار على المنتج
42	المطلب الثالث: الابتكار في مجال التسعير
45	المطلب الرابع: الابتكار في مجال الترويج.
50	المطلب الخامس: الابتكار في مجال التوزيع
53	خلاصة الفصل الاول
92 - 56	الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية
71 - 56	المبحث الأول: مفاهيم ومنطلقات أساسية حول الأداء
56	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته
63	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
87 - 72	المبحث الثاني: معايير ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
72	المطلب الأول: معايير الأداء
73	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

79	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
91 - 88	المبحث الثالث: أثر الابتكار على أداء المؤسسة الاقتصادية
88	المطلب الأول: أثر الابتكار على الربحية
88	المطلب الثاني: أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات:
89	المطلب الثالث: أثر الابتكار على دورة حياة المنتج
90	المطلب الرابع: أثر الابتكار على رضا المستهلك
92	خلاصة الفصل الثاني
-94 113	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات- تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
94	تمهيد
95	المبحث الأول: الطريقة والاجراءات
95	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات
-96 113	المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الاستبيان

96	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
97	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.
110	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
114	خلاصة الفصل
-115 120	قائمة المراجع
-121 127	ملحق

قائمة الاشكال

والجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	قائمة الاشكال	رقم الشكل
07	مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق.	الشكل رقم (01)
22	متطلبات الابتكار التسويقي	الشكل رقم (02)
27	مراحل عملية التسويق الابتكاري	الشكل رقم (03)
36	يمثل أسباب فشل برامج الابتكار	الشكل رقم (04)
34	يوضح منحني موت الأفكار	الشكل رقم (05)
60	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية (مكونات الأداء)	الشكل رقم (06)
62	شكل يمثل أهداف المؤسسات	الشكل رقم (07)
70	القوى الخمس ل بورتر	الشكل رقم (08)
81	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (09)
86	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	الشكل رقم (10)

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
05	الفرق بين الابتكار والإبداع	الجدول رقم (01)
58	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	الجدول رقم (02)
85	أهم مقاييس الأداء المالي	الجدول رقم (03)
96	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (04)
96	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	الجدول رقم (05)
98	اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس	الجدول رقم (06)
101-99	تحليل فقرات الابتكار التسويقي	الجدول رقم (07)
102	تحليل الحصة السوقية -الجزء الاول	الجدول رقم (08)
103	تحليل المبيعات -الجزء الثاني	الجدول رقم (09)

104	تحليل فقرات الارياح -الجزء الثالث	الجدول رقم (10)
106	تحليل فقرات الاحتفاظ بالزبائن -الجزء الرابع	الجدول رقم (11)
107	تحليل جذب الزبائن -الجزء الخامس	الجدول رقم (12)
108	تحليل رضا الزبائن -الجزء السادس	الجدول رقم (13)
109	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.	الجدول رقم (14)
110	معامل ارتباط بيرسون للابتكار التسويقي وابعاد الأداء التسويقي	الجدول رقم (15)

مقدمة

الموضوع: تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية (دراسة عينة مؤسسات اقتصادية)

المقدمة العامة

يعرف الاقتصاد المعاصر العديد من المعالم والمميزات التي تعطي له صبغة خاصة وتجعل التعامل معه يتميز بالتعقيد والزامية العمل بمبدأ الحيطة والحذر واليقظة لأي مستجد يمكن أن يطرأ. حيث تشهد الأسواق اليوم تعقيدا كبيرا وتزايدا مستمرا في شدة حدة المنافسة من جهة، وتنامي وتنوع لاحتياجات ورغبات المستهلكين من جهة أخرى.

في هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار دون التميز حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية... الخ. ويعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيرات من تحقيق أداء أحسن يمكنها من مواجهة التحديات التي تملئها ظروف بيئة الأعمال الحالية. ومن جهة أخرى نجد أن التسويق بمفهومه الحديث أصبح يحتل مكانة مهمة داخل المؤسسة، وذلك للدور المهم الذي يلعبه، حيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها.

ففي ظل الظروف الحالية أصبح المستهلك سيد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة، مما جعل من المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق، بل وإسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل، بل أكثر من ذلك اكتشاف رغبات كان عاجز في التعبير عنها، ولما كان هذا هو دور التسويق فإن في ظل هذا التسابق أصبح من المهم أن تتميز المؤسسة في هذا المجال.

وفي الجزائر نجد بأن المؤسسات الوطنية تسعى جاهدة من أجل القيام بالابتكار وذلك من خلال لجوئها إلى العديد من المصادر، إذ تمكنت هذه المؤسسات من تكوين إرث تكنولوجي معتبر وإنشاء العديد من القواعد التكنولوجية والعلمية. لكن هذا يبقى قليل أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة، حيث لم تلتزم المؤسسات الوطنية ببلورة سياسة حقيقية للابتكار تقوم على دراسة فعالة للإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير، كما أنها لم تقوم بالتمويل الكافي للهياكل والمؤسسات التي تقوم بنشاطات البحث والتطوير للابتكار في مجال التسويق أوجه ومداخل عديدة بمعنى آخر يمكن الابتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو في مجال التوزيع أو أي

الموضوع: تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية (دراسة

عينة مؤسسات اقتصادية)

مجال آخر من مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية، لكن الابتكار الذي نقصده الابتكار على قاعدة تسويقية وليس على قاعدة تكنولوجية وهذا لا ينفي أهمية التكنولوجيا في هذا المجال.

ولما كان المنتج أهم المتغيرات والأدوات التسويقية فإننا سنركز في هذا البحث على معالجة الإشكالية التالية:

ما تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية؟

تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- التعرف على مفهوم الابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة من خلال العناصر الأربعة للمزيج التسويقي وأهميته بالنسبة للمؤسسة؟

- ما هي تقسيمات بالابتكار التسويقي وماهي متطلباته ومراحلها؟

-كيف تتجلى أهمية الابتكار التسويقي وما العوائق التي تحول دون قيامه في المؤسسات الاقتصادية؟

- ماهي الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لابتكار المنتجات كأحد أهم اشكال الابتكار التسويقي؟

- ما هو أداء المؤسسة الاقتصادي، ما هي مجالاته وكيف يمكن قياسه؟

- كيف يؤثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من حيث نمو الأرباح والمبيعات، ومتى

تلجأ المؤسسات لاستخدام الابتكار التسويقي؟

فرضيات الدراسة:

تمثلت الفرضيات التي اعتمدها كمنطلق لمناقشة موضوع البحث في ثلاث فرضيات أساسية تنبثق منها

فرضيات فرعية كل منها تخدم جزئية مهمة في البحث والتي جاءت كالتالي:

الفرضية الأساسية الأولى: يؤثر الابتكار التسويقي على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الأساسية الثانية: يؤثر الابتكار التسويقي على ابعاد الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الابتكار التسويقي على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الابتكار التسويقي على حجم المبيعات للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الابتكار التسويقي على أرباح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر الابتكار التسويقي على الاحتفاظ بزبائن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر الابتكار التسويقي على رضى زبون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر الابتكار التسويقي على جذب الزبائن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**الموضوع: تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية (دراسة
عينة مؤسسات اقتصادية)
وسوف أبحث بعض الشيء لا فيدكم بمعلومات جديدة.**

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الابتكار التسويقي والآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العملية الابتكارية في شتى المجالات من حيث تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي وكذا البيئي وتوسيع مجالها التنافسي.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1- ابراز أهمية الابتكار التسويقي في تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة

بشكل عام.

2- في محاولة لتوعية أصحاب القرار والمسيرين في المؤسسات الاقتصادية لأهمية وجدوى الابتكار

في التسويق بصفة عامة.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

1/ قلت الأبحاث والدراسات في موضوع الابتكار التسويقي.

2/ من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع

الابتكار، حيث حاولنا الربط بين موضوع الابتكار والنشاط التسويقي ومعرفة النتائج المترتبة عن ذلك، وكذا

لأهمية كل من وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار داخل المؤسسة فيخلق العميل والمحافظة عليه.

3/ إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب الابتكار خاصة في مجال التسويق واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل

من المؤسسات تعاني من عدم قدرتها على المنافسة، وبالتالي خطر الخروج من السوق.

حدود الدراسة:

تم تحديد هذه الدراسة بمجموعة من الجود نوجزها فيما يلي:

1/ الحدود المكانية: عينة مؤسسات اقتصادية جزائرية

2/ الحدود المكانية: لا تخرج عن الوقت المحدد أي نهاية السنة الدراسية 2016/2017

هيكل البحث:

الموضوع: تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية (دراسة

عينة مؤسسات اقتصادية)

سنتناول دراسة هذا الموضوع من خلال ما يلي:

الفصل الأول: دراسة عامة حول مفاهيم أساسية الابتكار في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيحتوي على الابتكار في المجال التسويقي: مفهومه، تقسيماته، متطلباته، ومراحلها، أما المبحث الثالث فيضم أهمية الابتكار التسويقي في مجال (المنتجات، الترويج، التوزيع، التسعير) ضمن الابتكار التسويقي وأهم العوائق التي تحول دون القيام به، وكذا أهم الأساليب المتبعة، والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للابتكار.

وسنطرق في المبحث الأول من الفصل الثاني إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته ومكانة الأداء التسويقي ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفهوم الرقابة التسويقية وخطواتها وأنواعها على المنتجات وفي المبحث الثالث أثر ابتكار التسويقي على أداء المؤسسة الاقتصادية عن طريق دراسة تأثير الابتكار في المزيج التسويقي على الأداء الكلي للمؤسسة وكذا تأثير الابتكار على ابعاد ادا المؤسسة.

أما الفصل الثالث فيتضمن الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدراسات السابقة:

1/ بامختار يسين، واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، جامعة الجزائر، 2007 غير ان هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسات الصناعية فقط، ولم تربط الابتكار بأداء المؤسسة، بينما دراستنا تحاول توضيح تأثير الابتكار التسويقي على أداء المؤسسات الاقتصادية.

2/ الدراسة التي قام بها محمد سليمان 2006، تناولت هذه الدراسة الابتكار التسويقي واثرة على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة وركزت الدراسة على الابتكار التسويقي في مجال المنتجات وأثره على تحسين أداء المؤسسة، توصلت الدراسة الى ان المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على أي اسلوب من أساليب الابتكار في المنتجات سواء كان ابتكار جذري او تحسين وأكدت الدراسة على ان الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي الى اتساع تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة مما ينعكس على قدرتها على الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

الفصل الأول: الابتكار

التسويقي في المؤسسة

الاقتصادية

1. المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.
2. المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي.
3. المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق الحالية، أن تكون المنظمة يقظة بالقدر الكافي لمسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها حتى تضمن النمو والاستمرار، حيث لا بد من التصرف قبل المنافسين أو استباق التغيير، ففرصة البقاء أصبحت مقترنة بسرعة رد الفعل والتطوير والابتكار في أساليب العمل، وعدم الاستمرار على نفس الحالة لفترة طويلة. وأحد السبل لمواجهة التحديات وامتلاك ميزة رد الفعل السريع، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة هي تبني مفهوم الابتكار التسويقي كمدخل حديث يساعد المنظمة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وجذب الزبائن والمحافظة عليهم.

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي من خلال المباحث السابق ذكرها:

المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه ظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه¹.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

لغة كلمة ابتكار اشتقت من: بكر، بكر، بكوراً تقدم في الوقت عليه -أتاه باكراً، وبكر-أي بكر إلى الشيء عجل إليه. وقوله تعالى: ﴿بالعشي والإبكار﴾ يشير إلى أن الابتكار فعل يدل على الوقت. ويستدل مما سبق أن ابتكر وابتكار إنما هما كلمتان متعلقتان بالفعل أو النشاط من حيث وقت إتيان الفرد له وليس بإيجاد أو إنشاء شيء².

ومفهوم 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 الإنتاجي³.

1/ الفرق بين الابتكار والمصطلحات المشابهة له:

اختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد....، فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات

¹ براينيس عبد القادر، برك 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.

² محمد عبد الله المغربي، الفرق بين الاختراع والإبداع والابتكار ومعايير قبول كل منها -من الموقع- 18:26/02/2017

<http://www.hrdiscussion.com/hr10617.html>

³ براينيس عبد القادر، برك نعيمة، مرجع سابق، ص:3.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

ويستخدمون للدلالة على نفس الشيء، حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأن¹:

الابتكار = الإبداع = الخلق...

الى 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 (الجذري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع "Invention"، الإبداع "Creativity"، التحسين "Improvement"، التطوير "Development"، التحديث والتجديد.²

** الفرق بين الإبداع والابتكار:

أشار كل من Garand و carrrier إلى الفرق بين الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) من خلال أن "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة و متميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي"³.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"⁴. إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري

¹ محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص12.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 031، 031.

³ تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12 و 13 ماي 2010، ص10.

⁴ - Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996, pp1154- 1155.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية¹:

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

ولذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين. وفيما يلي جدول يوضح الفروقات الأساسية بين الابتكار والإبداع:

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 ومدعمها ومنميتها ومنفذها.

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

وفيما يلي شرح بسيط لأهم المصطلحات المتقاربة والمشابهة للابتكار²:

- **الاختراع:** يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص ص 16-17.

² براينيس عبد القادر، بارك نعيمة، مرجع سابق، ص:03.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

- **التحسين:** فهو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا 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 صالحا للاستخدام، بمعنى أن الشيء موضوع التحديث قد تقادم ولم يعد صالحا للاستخدام، وفي الوقت الحالي يحتاج إلى تحديث؛
- **التجديد:** فيعني إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه أو على الأقل الأقرب منها.

2/ مفهوم الابتكار

حسب راوية حسن فإن 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"¹، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسب، حيث يعرف لونكمان (longman) المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال للابتكار على أنه: "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"².

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا لما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق"³.

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"⁴، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع

¹ راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص393.

² G.F.ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p244.

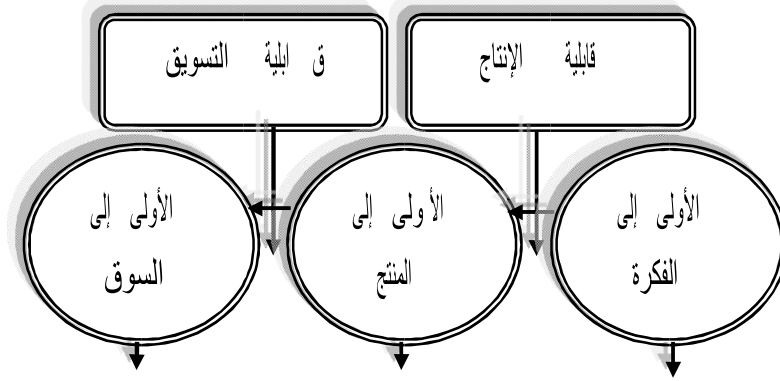
³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص21.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص22.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق. والشكل رقم (01) يوضح أبعاد هذا التعريف¹.

الشكل رقم (01): مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



العامل المؤثر	الجددة-التحسين الكبير	الهندسة-كفاءة الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو المؤسسة، الأدبيات والدراسات، الموزعون، الزبائن، إلخ...	الخبرة الهندسية، مرونة تكنولوجيا العمليات، إدارة العمليات وإدارة تكاليف ذات كفاءة.	الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، وترويج وإعلان

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص 23

ولكي يأخذ عمل معين شكل ابتكار فإنه يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كالاتي²:

✓ 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 بتقديمه؛

✓ 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

¹ -نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 23.

² نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص ص: 01، 03.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

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 ابتكاري 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.

*مما سبق يمكن القول إن الابتكار هو قدرة المنظمة على التوصل إلى فكرة إبداعية ومن ثم تطبيقها بشكل ناجح مما يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالاستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد¹.

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات²، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم مما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد

¹ - سعيد بيس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 293.

² - محمد عبد الفتاح الصريفي، مرجع سابق، ص 83.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

أن 25 % من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل، تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعامليها، وهذا يمثل زيادة بمقدار (54%) في السنوات الأربع ما بين 1999-2003¹. حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في مؤسسة M3 الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنوياً نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة²، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغيير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن ثم الاستمرار والنمو. ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه³:

- أ. ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
 - ب. يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعات وإدارتها، في مجالاتها المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
 - ج. يحسن من جودة المنتجات.
 - د. يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
 - هـ. يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - و. يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
 - ي. يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 51.

² - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 283.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 062.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: أشكال وتصنيفات الابتكار في المؤسسات

هناك العديد من الأشكال وتصنيفات الابتكار التسويقي في المؤسسة والتي نكر منها:

أولاً: أشكال الابتكار في المؤسسة

يأخذ الابتكار ثلاث أشكال نذكرها كالتالي:

1- الابتكار الإداري¹:

عرف الابتكار الإداري بأنه: (التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة)، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما (كنيت) فقد عرفه بأنه: (تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة «حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

أما تعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية بأن الابتكار الإداري هو: (الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية).

2- الابتكار التقني²

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وأكد ذلك (West et al) بأنه تحدث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة

¹ - تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15 ماي، 2011، صص 13-14.

² - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، -بين الموهبة والإبداع-، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، طبعة الأولى، 2013، ص 49.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديد في العمليات.

وعرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على الابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية، ويقول (دراكر): أن «العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق».

3- الابتكار الإضافي¹

يعرف الابتكار الإضافي بأنه: «الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية» كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا، ويعرف (Damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: «الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة».

ثانيا: تصنيفات الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، فهناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات:

1- حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات²

أ- ابتكارات داخلية: وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية.

ب- ابتكارات خارجية: وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض أحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد

¹ - تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة مرجع سابق، ص 15.

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 109.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

2- ابتكارات المنتجات والعمليات¹:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي 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، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

3- حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يفرق F.Damanpour and E.William بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

4- حسب خصائص الابتكار:

قدم Zaltman ورفاقه في 1973 نموذجاً مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات: أ- مبرمج وغير مبرمج: أي أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقاً وابتكارات لم يخطط لها مسبقاً أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد رابدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري، (حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لمجال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة).

ب- مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار آخر.

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

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص. 220-223.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

أما **Stewart**، فيصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع¹:

أ- ابتكارات كبيرة **Macro innovations**:

وتتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

ب- ابتكارات أساسية **Innovations de Base** :

تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

ج- ابتكارات التحسين **Innovations d'amélioration** :

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين، الابتكار الجذري والابتكار النسبي (تحسيني)، وهذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار، وكثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد ونفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وبالتالي كلما كان المفهوم جديداً والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة، ويرى علي الشريف² أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلاً في سلعة موجودة، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقاً قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر -

¹ بوقلقول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني

للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص.06.

² علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.339.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

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: طبيعة ومفهوم الابتكار التسويقي

الأول: مفهوم المبتكر التسويقي وخصائصه الشخصية

1- المبتكر التسويقي¹

يقصد بالمبتكر التسويقي Marketing Innovator الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولديه الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو -على الأقل- يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.

وبالتالي فإن توفر القدرة على الابتكار في مجال التسويق لا يكفي لكي يكون الشخص مبتكراً، فلا بد من أن يصاحبها رغبة في هذا المجال. وبهذا المعنى، فإنه ليس بالضرورة أن يكون المبتكر التسويقي أحد الأفراد العاملين بإدارة التسويق أو إدارة ذات صلة بها -إدارة العلاقات العامة- وإنما يمكن لأي شخص يعمل بالمنظمة أن يكون مبتكراً تسويقياً.

2- المهارات والخصائص الشخصية للمبتكر التسويقي:

يوجد العديد من المهارات التي يجب ان تتوفر في الشخص حتى يمكن ان يعتبر مبتكراً في مجال التسويق. وبعض هذه المهارات لا تقتصر على مجال الابتكار التسويقي وإنما تمتد الى الابتكار بشكل عام، وبصرف النظر عن مجاله، بينما البعض الآخر يرتبط بصفة أساسية بالتسويق. ومن بين هذه المهارات نذكر²:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 07.

² نفس المرجع، ص ص: 05، 06.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

أ/ القدرة على التوصل الى أفكار تتصف بالأصالة:

ويقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة وغير مألوفة، سواء ارتبطت بالموقف التسويقي موضع الابتكار بشكل مباشر او غير مباشر، وبالتالي فان المبتكر التسويقي يجب ان يكون قادرا على التوصل الى أشياء لم يسبق وان توصل اليها غيره، وبالطبع لا يعني ذلك ان يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها¹.

ب/ المثابرة وقبول التحدي:

ويقصد بذلك أن يصبر الشخص المبتكر على تحقيق الهدف في الموقف التسويقي موضع الاعتبار، ويتخطى اية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك، ولا يستسلم بسهولة ويتنازل عما يريد أن يصل اليه، فلا يتطرق إليه اليأس، ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف، بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه على التوصل الى حلول للمشاكل او التعامل مع موقف موضع الاعتبار.

ج/ حب الاستطلاع:

ويعني ذلك ان الشخص المبتكر لابد ان يكون محب للاستطلاع، ويرغب في المعرفة والتعلم باستمرار، ولا يتوقف عند حد معين في هذا المجال.

د/ **الطلاقة في التفكير:** يجب ان يتصف تفكير المبتكر التسويقي بالطلاقة والتي تعني القدرة على التوصل الى أكبر عدد ممكن من الأفكار، وبصرف النظر عن إمكانية الاخذ بها من عدمه.

هـ/ الإحساس بالمشاكل:

ويقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة التسويقية وتحديد ابعادها والتعمق بالتفكير فيها وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات، وتبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التسويقية التي تكون المشكلة

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص:90.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

فيها غير واضحة المعالم، ويعكس الموقف مجرد ظاهرة يكمن وراءها سبب المشكلة، ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل الى السبب في حدوث الظاهرة.

و/ القدرة على الاتصال الفعال:

يجب ان يتوافر لدى المبتكر التسويقي القدرة على الاتصال الفعال مع الاخرين حيث عادة ما تتطلب عملية الابتكار التسويقي العمل ضمن مجموعة او فريق، وبالتالي لا بد ان تتوفر لدى الشخص القعدة على التعبير عن أفكاره بوضوح، ومراعات خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار، واستخدام الوسيلة المناسبة لنقلها، وتجنب الضوضاء والتشويش التي قد تؤثر على اتصاله بالآخرين.

بالإضافة الى الخصائص التي يجب ان تتوفر في الشخص ليكون مبتكرا تسويقيا منها¹:

الشخصية المستقلة: أي أن تكون آراءه وأفكاره وتصرفاته غير متأثرة بدرجة كبيرة بالآخرين

- الميل إلى المخاطرة
- الثقة بالنفس
- الميل إلى الجدل
- تجنب الروتينيات

ثانيا: مفهوم الابتكار التسويقي

1: تعريف الابتكار التسويقي

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

أ/ تعريف **Lendrevie et Lindon**: "مجموعة أنشطة المؤسسة الخاصة بالبحث، التطوير وتقديم منتج جديد".

¹ نفس المرجع، ص90.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

حسب هذا التعريف فالابتكار التسويقي مقتصر فقط على المنتج الجديد الذي تقدمه المؤسسة لأول مرة للسوق بهدف مواجهة المنافسة¹.

ب/ تعريف المعجم الاقتصادي المتخصص :

"طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما، يطور فيما بعد لخدمة السوق".

ج/ 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 ابتكارياً².

د/ يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية³.

هـ/ يعرف كذلك على أنه فعل مميز في الجانب التسويقي يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق⁴.
و/ كما يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار تسويقية جديدة⁵.

فالابتكار التسويقي يمكن إدخاله كنظام ويمكن تعلمه وممارسته، وقد ينصب الابتكار التسويقي على عنصر المنتج (سلعة كانت 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

¹ Hela Sassi, **stratégie de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université de limoges discipline science de langage, faculte de lettres et science humaines département science du langage ceres – centre de recherches sémiotique école doctorale sciences de l'homme et de la société université de limoges, P 51.

² عيد 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: 253، 254.

³ وفاء صبحي صالح التميمي، **أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية**: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد الأول، 2007، ص: 102.

⁴ 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.

⁵ نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سابق**، ص: 04.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق، وقد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية ما أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم اتجاه قضية معينة.

تعريف اجرائي:

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.

2: خصائص الابتكار التسويقي¹

✓ انه لا يقف عند حد توليد او إيجاد فكرة جديدة، وانما يتعدى ذلك الى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العلمي.

✓ ان الابتكار التسويقي لا يقتصر على مجال تسويقي معين، انما يمتد الى أي مجال او ممارسة تسويقية، كما ان هناك العديد من الأمثلة الواقعية للابتكار التسويقي في عالم الاعمال تعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية.

✓ الابتكار التسويقي لا بد ان يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكي يكون مفيدا للمنظمة.

3: أهمية الابتكار التسويقي.

إن الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي، ولاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من تطبيق طرق وأساليب وإجراءات أو استخدام معدات وآلات تساهم في خلق ممارسة أو سياسة تسويقية جديدة ومن هنا تظهر أهمية الابتكار التسويقي من خلال:²

✓ مواجهة المنافسة.

✓ مجارة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات الزبائن.

¹ نفس المرجع، ص 04.

² وفاء صبحي صالح التيمي: مرجع سابق، ص 103.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

✓ حل المشاكل لدى العملاء سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن الزبون على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة غير ظاهرة أو تقديم عروض ومنتجات جديدة تشبع الحاجات بشكل أفضل من العروض والمنتجات الحالية.

✓ التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور والانحدار وأثر ذلك على إيرادات المؤسسة.
✓ نظرا لكون الخدمات والسلع يسهل تقليدها فإنه كلما كان الابتكار المتوصل إليه صعب التقليد أو مجارته بواسطة المنافسة أو تطلب ذلك وقتا طويلا كلما استفادة المؤسسة منه بدرجة كبيرة.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار التسويقي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: 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 يلي¹:

أ- **التصنيف طبقاً لنوع المنتج:** يمكن أن يكون الابتكار التسويقي في مجال السلع، 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.

¹ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 20-23.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

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 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 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.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي

هناك مجموعة من العوامل أو المؤثرات الداخلية في المنظمة التي تساهم في تنمية عملية التسويق الابتكاري نذكر منها ما يلي:¹

¹ جعفر خليل مرعي: " دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل)"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 226.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

1. مؤثرات مناخ العمل وثقافة المنظمة:

يعرف مناخ العمل في المنظمة انه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذي يميز حياة العمل في المنظمة، وينشئ هذا المناخ وينمو ويستمر في التطور خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة، إذ يدرك كل فرد هذا المناخ وفق منظوره الخاص ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور. ويعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة إذ يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد والإدارة مما يولد الطاقات والقدرات الكاملة لدى الفرد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا.

2. مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل:

تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التفاعل اليومي دورا مهما في الابتكار والإبداع، لان هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم والتعامل القائم على أساس المحبة والمساندة يؤدي إلى تشجيع الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات واغنائها يزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

3. مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل:

إن طبيعة العمل في أية منظمة تفرض على المدير أن يواجه في ممارسته لوظائفه المنفردة مجموعة من المشكلات اليومية التي تتعرض سير العمل وتؤثر على مستوى الأداء، وهذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة إدارية وتنظيمية أو ذات طبيعة إنسانية أو فنية أو ترتبط بمتغيرات أخرى في البيئة الداخلية والخارجية، وغالبا ما سلك المدير منهجا معيناً مختلفاً عن الآخرين في حل تلك المشكلات مستخدماً في ذلك قدراته وإمكاناته في التعامل مع المشكلات والتصدي لها تبعا للقرارات والقواعد التي تعود عليها أو تبعا لإطار المعرفة والتفكير لديه الذي يحرره من القيود والإجراءات و يخرج به عن النطاق المألوف.¹

المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي

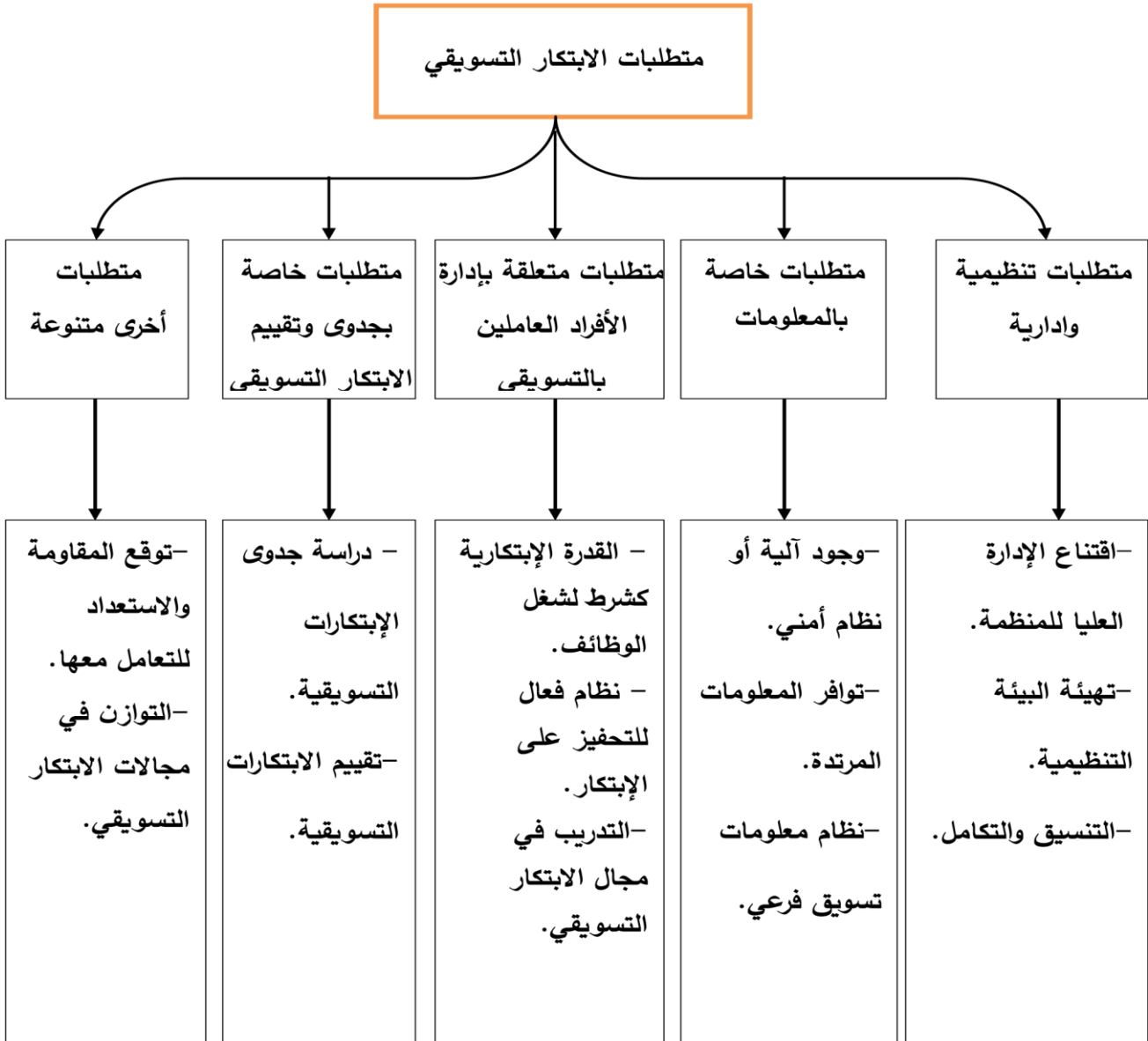
تشير متطلبات الابتكار التسويقي إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المنظمات حتى يمكن تبنيه وتطبيقه، والاستفادة منه في تحقيق أهدافها. حيث يمكن تقسيم هذه المتطلبات في خمسة مجموعات رئيسية² موضحة في الشكل الموالي:

¹ محمد براق، طاهر لحرش، مرجع سابق، ص2.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم 02: متطلبات الابتكار التسويقي.



المصدر، نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط 2، 2011، ص: 28.

أولاً: المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

1) التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا¹.

2 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 وتنميته.

3 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 أكبر².

ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض أهم هذه المتطلبات:

1. وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابتكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها³.

2. توافر المعلومات المرتدة:

يتطلب الابتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً (الحدثة، الكفاية،

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة لمسيلة، فرع تسويق، منشورة، 2007، ص 54.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

³ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 55.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

الشمول والتوقيت المناسب)، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج ابتكاراتها التسويقية السابقة والاستفادة من نتائج تقييمها لاحقاً، وعلى ضوءها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وهذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن¹.

3. 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 الابتكارات².

ثالثاً: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

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

1. اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطاً مهماً وضرورياً في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكده **Barron** حيث يرى "أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن"، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات ابتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في المؤسسة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين عن غيرهم³.

2 - نظام فعال للتحفيز على الابتكار: إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلباً مهمً قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية) أو شكل معنوي (كالشهادات التقدير وشهادات التميز ..)، ويجب أن يكون هذا النظام عادلاً بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل

¹ المرجع نفسه، ص 55.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص-ص 20-21.

³ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل إلى ابتكارات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل، فالابتكار يحتاج إلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب¹.

1- التدريب في مجال الابتكار التسويقي:

يجب إحقاق العمال بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموماً، والابتكار التسويقي على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال².

رابعاً- متطلبات متعلقة بالجوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

نظراً لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة، فلا بد أن تكون دراسة الجوى قبل اتخاذ قرار الابتكار، خاصة أن المخاطرة بالابتكار التسويقي تكون عالية في كثير من الأحيان ومن ناحية أخرى يجب تجنب نتائج تطبيق الابتكار التسويقي لتحديد في ما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه، وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض المعايير مثل نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن تطبيق الابتكار، والتغير في درجة رضى أو عدم رضى العملاء والتكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه، ونسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار فضلاً عن التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

ولكن يجب التنويه إلى أن عملية سواء في مجال الابتكار التسويقي أو في غيره من المجالات أو على مستوى المنشأة ككل ليست سهلة، ويعترضها الكثير من المشاكل لعل أهمها صعوبة الفصل بين أثر الابتكار كمتغير على الأداء، وأثر المتغيرات الأخرى على ذلك الأداء³.

خامساً: متطلبات متنوعة

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وفيما يلي عرض لأهمها⁴:

1. توقع مقاومة للابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:

¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص.369.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 37.

³ زكريا رقيق، تأثير الابتكار التسويقي على جودة الخدمات التسويقية، دراسة حالة بنك الخليج الجزائر -وكالة المسيلة-، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016، ص21.

⁴ شلوفي أسماء، دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2015، ص ص: 37-38.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين...) وتعود أسباب مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، وبصفة عامة ما يهمننا في الابتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد (الولاء للقديم) ، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

2. التوازن في مجالات الابتكار التسويقي:

وهنا يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، حيث يرى أبو جمعة على أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم من يكتنفه من مخاطرة عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80% في الأسواق بالرغم من أن الابتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الابتكار التسويقي، تنويع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية.

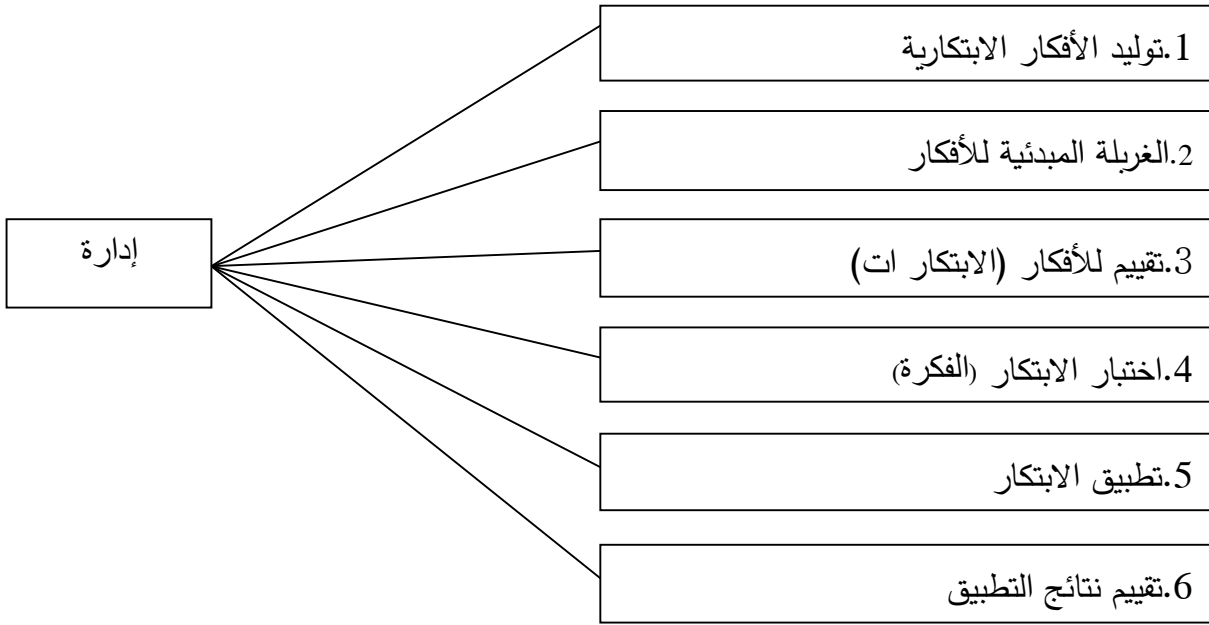
المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي

يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر¹، ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار، وما يجب أن نركز عليه هو أن عدد هذه المراحل يتفاوت على حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي ولذا سنتطرق هنا إلى المراحل الأساسية للابتكار التسويقي، ويمثل الجدول التالي المراحل المشتركة في مختلف مجالات الابتكار:

¹ نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، ص: 53.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (03): مراحل عملية التسويق الابتكاري



المصدر: خبراء الاكاديمية الدولية للتدريب والتنمية البشرية، الحقيبة والتدريبية لمساق إدارة التسويق، معتمد

من وزارة الخارجية الأمريكية، غزة، فلسطين، ص 32.

أولاً-مرحلة البحث عن الأفكار¹:

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار (العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب...) وفرق العمل.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي²:

مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة):

¹ نفس المرجع، ص: 58.

² طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999، ص: 343.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

وهي مصادر غير مخطط لها مسبقاً حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب (كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلاً من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

1- مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقاً والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسين أيضاً من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها، من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

2- مصادر الأفكار الابتكارية:

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

أ- العصف الذهني **Brainstorming**¹:

قدم **Alex Osborn** أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953، ومن ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المنظمات للتعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجهها، كما أنه من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي:

- الخشية من التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء)، وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف الذهني إلى إمالة هذه العقبة جانبا ويقوم هذا الأسلوب على مبدئين أساسيين:

- **الكم يولد الكيف**: ويعني أن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جديتها وأصالتها وهذا ما يتيح إلى المشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق.

¹ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 65-66.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

- تأجيل الحكم على الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ويساعد تأجيل الحكم على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار غير الناقد الذي يبنى على فكرة أو جزء منها، وهذا يساعد على إكثار الأفكار المطروحة وتنوعها وبالتالي يمكن أن تتجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى. وقد اقترح Osborne وزملائه أربعة قواعد أساسية مترتبة على المبدئين السابقين وهي: (2)

- تأجيل تقييم الأفكار: إذا يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- إطلاق حرية التفكير: بمعنى عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- كم الأفكار مطلوب: بمعنى أن كمية الأفكار هي المطلوبة وليس نوع الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

ب- مختبر توليف الأفكار¹ **Synectics**: ويسمي البعض هذا الأسلوب التآلف بين الأشتات، حيث تعني كلمة (synectics) وهي كلمة يونانية الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة، وهذا الأسلوب شبيه بالأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيرا ومشاركا في المشكلة، ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً، حيث يتم التعرف على أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعا مألوفاً من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن حيث تحديدها تحديداً دقيقاً، وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تسيير هذا الأسلوب:

- ✓ **التناظر الرمزي**: أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.
- ✓ **التناظر المباشر**: أي اكتشاف مدى تشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
- ✓ **التناظر الشخصي**: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

¹ مدحت أبونصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر، 2002، ص. 156-158.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

ج- تحليل التغيرات الممكنة¹:

يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل إنتاج مجموعة من " التكوينات الفكرية " من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع البعض بطريقة جديدة. وما تجدر الإشارة إليه أن هناك نماذج وطرق أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب الدلفي وتحليل القيمة وغيرها.

ثانيا: غربلة وتصفية الأفكار²

بعد جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار في المرحلة السابقة تأتي مرحلة الغربلة، حيث يجب تصفية الأفكار لاستبعاد الأقل أهمية أو التي تكون متعارضة مع الإمكانيات المتاحة؛ وينبغي دراسة ثلاثة جوانب في الأفكار: الجدوى التقنية، الجدوى التسويقية، الجدوى المالية.

ويمكن استخدام مدخل بسيط للغربلة، حيث يتم تحديد معايير في شكل أسئلة من ثم تحديد ما إذا كان المعيار ينطبق على الفكرة، ثم يتم ترتيب هذه الأفكار تنازليا طبقا لعدد المعايير التي تنطبق عليها، ويتم وضع قاعدة لاستبعاد الأفكار أو نقطة الاستبعاد، على سبيل المثال إذا كان عدد المعايير المستخدمة هو 10 فقد تكون نقطة الاستبعاد أقل من 2 أي أقل من 20% من المعايير، وبالتالي يتم استبعاد الأفكار التي تنطبق عليها أقل من 2 معايير.

هذه المرحلة لها أهمية كبيرة جدا في عملية التسويق الابتكاري، حيث يجب أن ينتج عنها فعلا استبعاد الأفكار غير الصالحة مبدئيا للتطبيق والإبقاء على تلك التي يمكن إخضاعها لمزيد من الدراسة، لذا يجب تجنب الوقوع في نوعين من الأخطاء هما:

1. خطأ الحذف: يحدث عندما تتسرع المنظمة فتقوم باستبعاد فكرة تكون ناجحة.
2. خطأ الاستمرار: يحدث عندما تتبنى المنظمة فكرة غير واعدة وتستمر في تطويرها فتقود إلى فشل الابتكار.

¹ المرجع نفسه، ص:156.

² خلوط زهور، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014، ص ص: 32-33.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

ثالثا-تقييم الأفكار الابتكارية¹:

وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي والذي تتعلق به الفكرة و/ أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها و/ أو باختلاف خصائص العملاء".

ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، ومبدأ هذه الطريقة يهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييما لها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي:

- 1- تحديد جوانب أو عناصر التقييم.
- 2- تحديد أوزان لعناصر التقييم.
- 3- تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير.
- 4- تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير.
- 5- ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر.
- 6- تجميع النقاط المرجحة.

رابعا-اختبار الابتكار (الفكرة)²:

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

¹ نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، ص.63.

² محمد سليمان، مرجع سابق، ص:72

خامسا-تطبيق الابتكار¹:

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

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

سادسا-تقييم نتائج التطبيق²:

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

¹ نفس المرجع، ص:72

² نفس المرجع، ص:72

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 المنتج العنصر الأساسي من عناصر المزيج التسويقي، فهو يمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات المستهلكين ومن ثم ضمان استمرارية المنظمة ونموها.

أولاً: عموميات حول المنتجات

1: مفهوم المنتج الجديد

لا يوجد إجماع بين الباحثين حول تعريف محدد للمنتج الجديد، وقد تعدد الآراء ووجهات النظر حول هذا الموضوع.

فهناك من يرى أن المنتج الجديد يجب أن يكون ناتج عن اكتشاف كبير وجذري، كاختراع الهاتف النقال مثلاً أو الـ DVD، أما البعض الآخر فيرون أن التعديلات حتى البسيطة في منتج موجود يعتبر ابتكاراً جديداً.

هناك من يعرف السلع الجديدة على أنها "تلك السلع أو الخدمات أو الأفكار التي يتم ادراكها من بعض الزبائن المحتملين كمنتجات غير مألوفة لديهم"¹، وهذا التعريف يركز على أن المنتج الجديد يجب أن يكون جديداً على

¹ طه طارق، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 121.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

المستهلكين، وهو ما يتفق معه Yves Chirouze الذي يرى أن المنتج الجديد لا يعتبر جديداً إلا إذا رآه المستهلكون جديداً.

يمكن اقتراح التعريف الشامل للمنتج الجديد الذي يعرض مختلف وجهات النظر: "المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج، سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمرتبقة في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا المنتج جديداً على المنظمة أو السوق أو الزبائن أو جميعهم معاً، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد"¹. من خلال هذا التعريف فإن المنتج الجديد يمكن أن يكون خدمة أو سلعة وقد يشمل مواصفات المنتج من علامة تجارية، سعر، ترويج، توزيع، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات الضمانات المقدمة وطرق الدفع.

وقد اختلف الباحثون على وضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة نظراً لاختلافهم في تحديد مصطلح المنتج الجديد باعتباره نسبي ومتعدد الأبعاد، في هذا الإطار قدم Philip Kotler تصنيفاً للمنتجات الجديدة يقوم على دمج معيارين هما: درجة الابتكار بالنسبة للسوق ودرجة الابتكار بالنسبة للمنظمة، حيث ميز بين صنفين هي²:

فالتصنيف الأول جاء كالآتي:

1. منتجات جديدة تطرح لأول مرة: تكون جديدة على المنظمة والسوق والزبائن، تطرح في السوق لأول مرة.
2. إضافة خطوط منتجات جديدة: هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المنظمة، تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.
3. توسيع خطوط المنتجات الحالية: تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.

أما التصنيف الثاني كما يلي:

- أ. تحسين المنتجات الحالية: تقوم المنظمة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 12.

² خلوط زهرة، مرجع سابق، ص 41.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

- ب. إعادة إحلال المنتجات: تعمل المنظمة في هذه الحالة على إعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.
- ج. المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة: إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين فإنه يعتبر منتجاً جديداً بالنسبة للمنظمة ولكن ليس بالنسبة للزبائن والسوق.

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

2: الأسباب التي تجعل المنتجات الجديدة ناجحة: هناك عدة أسباب تؤدي لنجاح المنتجات الجديدة هي¹:

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

3: الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة:

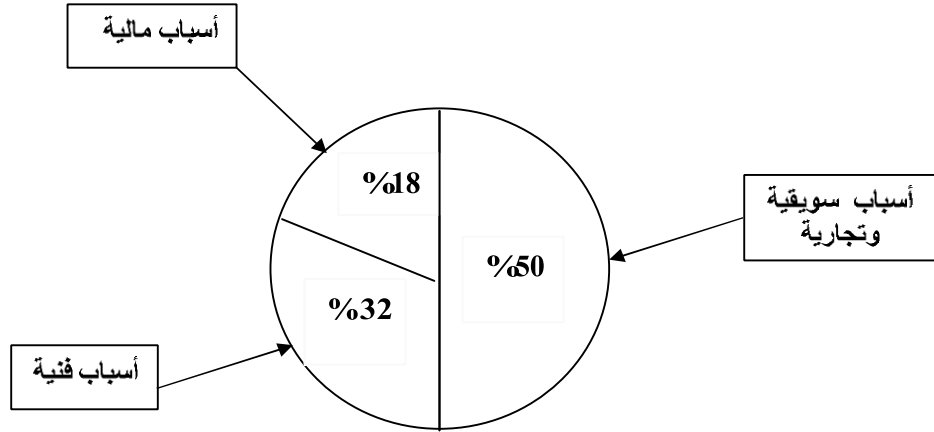
¹ زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 301، 300.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة أسباب تؤدي لفشل المنتجات الجديدة منها¹:

- ✓ 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.

ويمكن تلخيص عناصر فشل الابتكار في مجال المنتجات الى ثلاث عوامل أساسية كما يلي:



الشكل رقم (04): يمثل أسباب فشل برامج الابتكار

المرجع: محمد سليمان، محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة

بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة لمسيلة، فرع تسويق، منشورة، 2007، ص: 80.

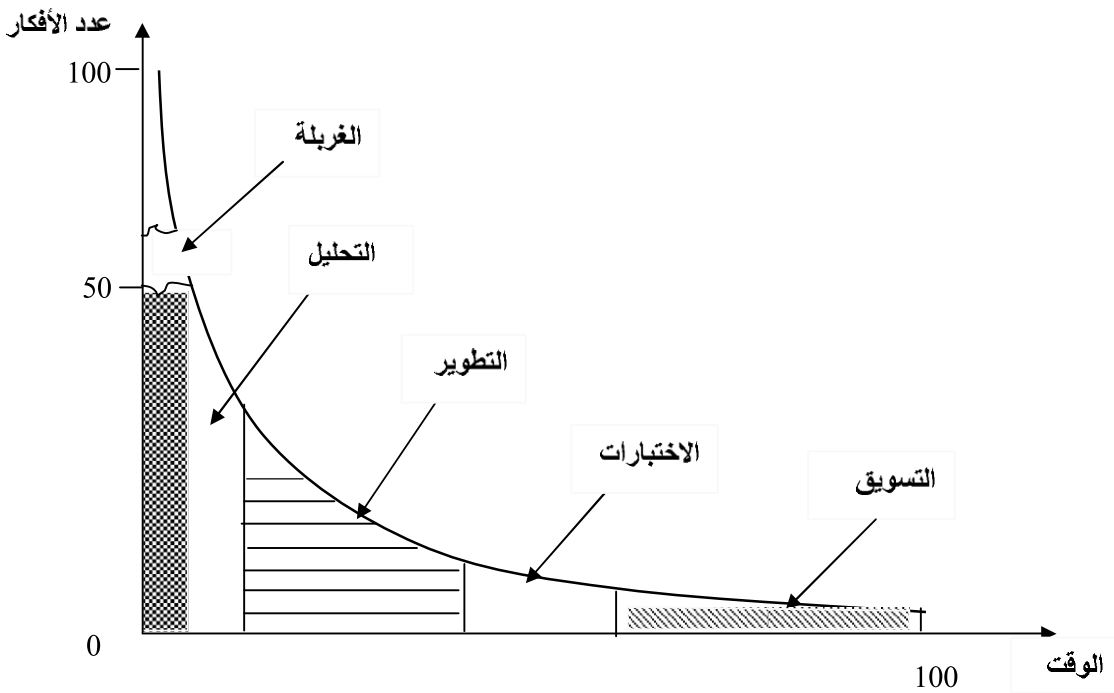
¹ نفس المرجع، ص ص: 301، 302.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية)، و32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وتعود 50% الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين ...)¹.

وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها شركة **Booz Allen and Hamilton** حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى وتبقى 12 فكرة ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى 7 أفكار، تبقى منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين واحدة من هاتين الفكرتين ستجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق.

والشكل رقم (05) يوضح منحنى موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق بـ 58 فكرة.



¹ حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.169.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.169.

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 لابد أن تفكر في إيجاد وتقديم منتجات جديدة أو مبتكرة تحل محل المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار في دورة الحياة.

4: أهمية ابتكار المنتجات

أ- تسهم المنتجات الجديدة في تحقيق أهداف النمو للمؤسسات. فلكي تنمو المؤسسات في الأسواق التي تعمل فيها يجب عليها أن تقوم بتقديم منتجات جديدة من وقت لآخر. وقد أوضح بيتر دراكر أنه طالما الغرض الأساسي لأي مشروع هو خلق المستهلك والحفاظ عليه، فيجب التركيز على وظيفتين أساسيتين هما: التسويق والابتكار¹. وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بابتكار المنتجات الجديدة، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو. ب- تزيد ابتكار المؤسسات للمنتجات الجديدة من تحقيق ميزة الريادة في السوق.

ج- تساعد المنتجات الجديدة في تجنب الأخطار التجارية. مثل حالة انخفاض الطلب على المنتجات القديمة أو الحالية. وهذا يعني محاولة توزيع الأخطار وزيادة أو تحسين الربحية الكلية للمؤسسة على المدى الطويل.

د- المنتجات محدد أساسي للربح: إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، مما يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل². فقد أجريت دراسة على 1000 مؤسسة أمريكية أوضح فيها المدراء

أن تقديم المنتجات الجديدة يسهم بـ 22% من ربح المؤسسة خلال السنوات الأولى للتقديم وتزيد هذه النسبة إلى ما بين 30-40% خلال فترة النمو³.

الاستمرار والتواصل في عالم الأعمال، حيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال السلع والخدمات احد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، فالمؤسسات الناجحة تتواصل مع المساهمين تحريك أموالهم واستثمارها حسب المستجدات البيئية (والموردين) الذين يهتمهم تقديم مواد و سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر

¹ زكريا عزام واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-237.

² بويعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 116.

³ زكريا عزام واخرون، مرجع سابق، ص ص 226-237.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين أو المؤسسات سواء بسواء (والمستهلكين) الذين تتغير تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم وأنماط الشراء لديهم مع مرور الوقت، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى منتجات جديدة تستجيب لهذه التغيرات في الأذواق والتفضيلات.

ثانيا: استراتيجيات ابتكار المنتجات

1- استراتيجية الابتكار الجذري:

وهي استراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، وهنا يجب أن نشير إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل¹، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الاستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الاستراتيجية كالشركات الكبرى وتدخل هذه الاستراتيجية ضمن استراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلي تخفيض هذه الحصة²، وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

2- استراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي استراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار³، وكبديل لاستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن استراتيجية الابتكار التحسيني تقدم منتج محسن بشكل أو آخر، وتتبع هذه الاستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متتبعة، وهذه الاستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائدة، وتتبع هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص: 204.

² محمد سليمان، المرجع السابق، ص: 110.

³ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 333.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

تملك قدرات التطوير واللاحق بسرعة بالشركة القائدة في السوق، بهذه الطريقة فإن الشركة التي تتبنى هذه الاستراتيجية عندما يكون الابتكار الجذري المقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لا تخسر شيئا، وإذا كان الابتكار رابحا لدى الشركة القائدة فإنها تسعى إلى اللحاق بها وعادة ما تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات اليابانية.

3- استراتيجية الابتكار- التحسين الموجهة نحو التميز:

وهي استراتيجية موجهة نحو التطبيقات والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الاستراتيجية الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة النضج المنتج.

4 - استراتيجية الإنتاج الكفاء:

تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة ومتفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج وترتبط هذه الاستراتيجية بالابتكار من جانبين هما، التعلم في إنتاج منتج جديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة، تحمل إمكانات عالية قابلة لاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية أين تكون هذه للاستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج.

المطلب الثاني: تأثير الابتكار على المنتج

أولا: أثر الابتكار على دورة حياة المنتج

يعد الابتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج، إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة سمة جديدة أو أكثر للمنتج الجديد مثل تحسين تصميمه أو تسهيل استخدامه بالنسبة للمستهلك... الخ، تدخل ضمن الابتكار التحسيني، وهذا ما يسمى بالتحسين بالاتجاه من الأسفل إلى الأعلى، حيث ينتج عن هذا التحسين خلق رغبة جديدة لدى المستهلك تدفعه إلى معاودة الشراء (العرض يخلق الطلب من جديد ويدفعه)، وهذه هي المهمة الأساسية للابتكار التسويقي، حيث تكون هذه الوسيلة أفضل وأكثر كفاءة من اللجوء إلى ترويج مكثف في حالة دخول المنتج مرحلة الانحدار من أجل إعادته إلى مرحلة النضج أو النمو.

إن إتباع المدخل التحسيني بشكل مستمر في ابتكار المنتجات يمكن المؤسسة من امتلاك سلسلة من الميزات التنافسية تواجه بها السوق وتحافظ من خلالها على حصتها السوقية، كما أن إدخال هذه التحسينات يطيل

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

من عمر المنتج إلى أقصى حد ممكن إلى مرحلة لا يمكن معها إدخال تحسين، وبمعنى آخر تكون تكلفة إدخال التحسين أكبر من تكلفة التوصل إلى ابتكار جذري أو أن يأتي ابتكار جذري يقضي على كل أمل في إدخال تحسينات على المنتج الحالي¹.

إن طول وإطالة عمر المنتج يعتبر أمراً ضرورياً وذلك حتى يتسنى الاستفادة منه، وذلك أن دورة حياة أطول تعني تدفقات نقدية أطول ما يضمن استقرار المؤسسة بشكل أفضل أمام المنافسين، إن المنتجات الناتجة عن الابتكارات الجذرية لها دورة حياة طويلة ولن تخرج من السوق إلا بمنتجات ناتجة عن ابتكارات جذرية جديدة أخرى، إلا أن هناك بعض المنتجات تدخل ضمن هذه الفئة ولم تتطلب أي تكنولوجيا عالية ومازالت دورة حياتها مفتوحة، ومن أمثلتها مشروب الكوكا كولا إلا أن سر طول دورة حياتها شبه المفتوحة يرجع إلى التسويق والابتكار فيه من خلال طرق عرضها، إيجاد موقع لها في أذهان المستهلكين، تعبئتها، أساليب تنشيط المبيعات...، (جعل من دورة حياتها تطول تحويل التهديدات إلى فرص بشكل مستمر)².

وبالتالي فإن لدرجة كثافة ابتكار أثر بالغ على طول أو قصر حياة المنتج، ومن ثم على الأرباح وهو بدوره يعتمد على التسويق لينجح، وفي الظروف التي تشهدها المؤسسات المعاصرة فإن الاعتماد على الابتكار التسويقي يكون ضرورياً، لما يتيح هذا الأخير من إمكانيات كشف جميع الفرص المتاحة واقتناصها واستغلالها بشكل أمثل، مما يزيد في معدلات نجاح الابتكار التحسيني أو خلق وكشف الحاجات الحالية والكامنة، مما يزيد في نجاح الابتكار الجذري، وبالتالي قد يؤدي الابتكار خاصة الجذري في هذه الحالة إلى إطالة دورة حياة المنتج³.

ثانياً: الابتكار وتحسين الجودة

يفترض في عملية الابتكار أن تقدم منتجات جيدة للمستهلك، يعني أن التحسينات المرحلية أو الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات المستهلكين، وبما أن الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للمستهلك سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها.

¹ شلوفي أسماء، مرجع سابق، ص 98.

² المرجع نفسه، ص ص 98.

³ المرجع نفسه، ص 99.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

قد يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO)، حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمراً حتمياً لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية، ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييم تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كانت موضوع الترخيص¹.

المطلب الثالث: الابتكار في مجال التسعير

أولاً: مفهوم الابتكار في مجال التسعير

يعتبر السعر في المؤسسة أحد السياسات الاستراتيجية التي تساهم في نجاح الشركة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر أحد أهم المؤثرات التي تؤثر في قرارات العميل بالشراء من عدمه. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت التسعير نذكر منها ما يلي:

- ❖ يعرف السعر بأنه " القيمة النقدية أو العينة التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة"².
- ❖ كما يعرف بأنه " فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع"³.
- ❖ يعرف (Kotler) السعر بمعناه الضيق بأنه "كمية المال التي تقرض على المنتج أو الخدمة. وبشكل أدق فإن السعر هو مجموع القيم التي يتخلى الزبائن عنها للحصول على فوائد استخدام المنتج أو الخدمة. فتاريخياً السعر كان العامل الرئيسي الذي يؤثر على اختيار المشتري. أما في العقود الأخيرة، يبدو أن العوامل غير السعرية قد اكتسبت أهمية متزايدة. وحتى مع ذلك، فإن السعر لا يزال واحداً من أهم العناصر التي تحدد من خلالها المنظمة حصتها في السوق والربحية"⁴.

ثانياً: أساليب الابتكار في التسعير

من بين أهم الأساليب المبتكرة للتسعير ما يلي:

1. المستهلك يضع سعر المنتج بنفسه

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 128.

² ناجي معلا: إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 189.

³ عبد الحميد، أسعد طلعت: "التسويق الابتكاري (الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور)"، الإسكندرية-مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 169.

⁴ رقيق زكرياء، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

تقوم هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من رفوف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة، ويطلب من المشتري وضع السعر بنفسه على المنتج وذلك بوضع قلم بجانب القائمة. وعند الدفع يقوم الموظف بتسجيل الأسعار كما كتبها المشتري إلا إذا كانت هناك أخطاء، في هذه الحالة يعتذر الموظف من المستهلك بأنه يبدو أن السعر يختلف عما هو مكتوب في القائمة، ويعطى الاختيار بين الرجوع والتأكد بنفسه من السعر في القائمة أو إرسال موظف المتجر. وبعد تصحيح الخطأ يتم الاعتذار من المستهلك والتأكيد على أن الخطأ يرجع إلى المتجر لسبب أو لآخر حتى إن لم يكن ذلك صحيحاً وإنما هو محاولة لتجنب شعور المستهلك بالخجل أو انه موضع اهتمام. استخدمت هذه الطريقة في أحد متاجر سوبر ماركات كبيرة الحجم في منطقة فينكس بولاية أريزونا بأمريكا في أواخر السبعينات من القرن العشرين، وقد نجحت بدرجة كبيرة في جذب المستهلكين للتعامل مع هذا المتجر¹.

2. التسعير على أساس سعر الوحدة

وفقاً لهذه الطريقة يتم توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة، مثلاً إذا كان المنتج يباع في ثلاثة أحجام 2 كغ، 3 كغ، 2 كغ، وأسعارها كانت على التوالي 12 دج، 22 دج، 12 دج ففي هذه الطريقة عوض وضع الأسعار السابقة يتم وضع سعر الوحدة فتكون الأسعار الموضوعة على المنتجات هي: 2 دج، 2.22 دج، 2 دج، حتى يتسنى للمستهلك المقارنة بين الثلاث عبوات بسهولة بتزويده بمعلومات إضافية تمكنه من اتخاذ قرار الشراء بشكل أفضل وأسهل وتجنب أن يضل أو يتصور تصورات خاطئة².

3. تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة

تقوم هذه الطريقة على وضع المنظمة سعر المنتج وقت الذروة يكون مرتفعاً، أما السعر خارج أوقات الذروة فيكون منخفضاً. ويؤدي ذلك إلى تحويل الطلب من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض فيه الطلب أي أن المنظمة تقلل من التقلبات في الطلب على منتجاتها. هذه الطريقة توفر العديد من الفوائد منها³:

أ- إذا كانت حاجة طالب المنتج غير ملحة فيمكن أن تدفعه هذه السياسة إلى الانتظار ليستفيد من السعر المنخفض.

¹ خلوط زهرة، مرجع سابق، ص: 45-46.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 121.

³ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 122.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

ب- تحويل الطلب سيؤدي إلى تخفيض الضغط الناتج عن زيادة الطلب ومن ثم تجنب الطلب الفاقد الذي لا تستطيع المنظمة تلبيته بسبب زيادته عن إمكانياتها في وقت معين.

4. التسعير السيكولوجي (التسعير النفسي)

تعتمد هذه السياسة على التأثير على المستهلك عاطفيا لا منطقيا، وهي أكثر استخداما في مجال السوق الاستهلاكي منه في مجال السوق الصناعي، ومن أمثلة هذه السياسة ما يلي¹:
أ- سياسة الأسعار الكسرية: تسعر المنتجات هنا على أساس كسور الوحدات النقدية مثلا تسعر السلعة ب 10.1 دينار بدلا من 10 دينار. تقتض هذه السياسة أن المستهلك سيكون مرتاحا نفسيا لان التسعير كان دقيقا وقريبا من التكلفة وانه لا خداع فيه.

ب- سياسة الأسعار المألوفة: يقصد بها الأسعار التي اعتاد عليها المستهلك ولا يتقبل تغييرها، ولكن نظرا لارتفاع أسعار المواد الأولية يصعب الاستمرار بنفس السعر مما دعا بعض المنتجين إلى تغيير أوزن المنتجات والمحافظة على السعر المألوف، إلا أنه يجب إظهار هذا الشيء والا سيعتبره بعض المستهلكين نوع من الغش.

ج- سياسة الأسعار التفاضلية (الرمزية): تقوم هذه السياسة على تحديد أسعار مرتفعة للمنتجات لتكون دليل على رقيها ومكانتها الرفيعة في المجتمع.

د- تسعير الحزمة

يتم في هذه الطريقة توحيد عدة منتجات وتقديمها على شكل حزمة إنتاجية أو مجموعة من السلع أو الخدمات المتكاملة، وبأسعار معقولة أو منخفضة عن الأسعار التي تباع بها فرديا، مما يساعد على عملية ترويج المنتجات المعروضة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق إقناع الزبائن بالمنافع المتحققة من هذه الحزمة².

هـ- البيع بالتجزئة بسعر الجملة

¹ رائف توفيق، ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2001، ص ص 211-212.
² بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2001، ص 221.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

تقوم هذه الطريقة في تسعير المنتجات على أساس أن الجميع يعرفون أن أسعار الجملة أقل من أسعار التجزئة، ولكن عادة لا يستطيع المستهلك العادي الشراء من تاجر الجملة لسبب أو لآخر مثل سياسة تاجر الجملة التي لا تسمح بالبيع للمستهلكين العاديين.

لذلك أصبحت العديد من متاجر التجزئة تقوم بتسعير منتجاتها عند مستوى أقرب ما يكون لأسعار الجملة ولكنها تتبع بالتجزئة للمستهلكين. هذه المتاجر تتجح في اجتذاب العديد من المستهلكين للتعامل معها، حيث يشترون بالكميات الملائمة لهم بسعر أقل من المتاجر التي لا تطبق هذه السياسة. تحقق هذه الطريقة عدة مزايا منها¹:

* اجتذاب عدد كبير من المستهلكين للتعامل مع المتاجر التي تطبق هذه الطريقة.

* بيع كميات كبيرة من المنتجات مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحقيق أرباح معقولة رغم انخفاض هامش الربح، حيث يعوض الحجم الكبير للمبيعات هامش الربح المحدود في الوحدة.

و- تسعير بيع المجموعة²:

لجأت بعض المنظمات وخاصة البنوك إلى طريقة مبتكرة في التسعير أطلق عليها تسعير المجموعة وتقوم هذه الطريقة على أساس التمييز بين شراء العميل لوحدة واحدة من المنتج، أو شرائه للمنتجات كمجموعة واحدة، وهنا يكون السعر الإفرادي في الحالة أكبر من السعر في الحالة الثانية، ومن المنظمات التي تطبق هذه الطريقة هي شركة الاتصالات السعودية STC* (عروض جود)، والمستشفيات والفنادق أيضا.

المطلب الرابع: الابتكار في مجال الترويج.

أولاً: مفهوم الابتكار في الترويج

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 120.

² إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 131، 132.

*STC: Saudi Telecom Company.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

ويعرف (Kotler) وآخرون الترويج بأنه عبارة عن "أنشطة الاتصال بالمنتج أو الخدمة ومزاياها لاستهداف العملاء واقناعهم بالشراء".¹

كما يعرف أيضا بأنه "عملية تخطيط، وتنفيذ، والمراقبة، للاتصال المقنع مع العملاء". ويشمل الترويج الإعلان، البيع الشخصي وترويج المبيعات، والدعاية للسلع والخدمات. ويشير الإعلان إلى الرسائل المرسلة من طرف المنظمة عن طريق قنوات وسائط الإعلام الجماهيري بما في ذلك وسائط الإعلام الإلكترونية والمطبوعة والاتصالات الثابتة المصادر مثل لوحات إعلانية، لوحات الحائط الخ. والبيع الشخصي يتضمن إقامة علاقات تجارية شخصية مع العملاء. ويشمل تعزيز مبيعات تقنيات مختلفة) على سبيل المثال، عينات وتجارة الطوايح الكربونات، المسابقات، الهدايا، والعلاوات، (التي تدعم وتكمل الإعلان والبيع الشخصي. كما تشمل الدعاية التماس تعليقات إيجابية حول المنتج أو الخدمة و/أو المنظمة نفسها من خلال الكتابة أو عرض تقديمي.

ويعتبر الابتكار الفعال في الترويج بتوفير الموارد المالية عن منتج معين أو سوق. وتوزيع الميزانية التقديرية بين الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات أمر ابتكاري آخر. وضع استراتيجيات التعامل مع هذه العناصر تقوم بتحديد الدور الذي يقوم به كل نوع من الترقية في حالة معينة. فتعزيز الاتصالات الترويجية تتكون من تخطيط وتنفيذ ومراقبة الرسائل الواردة من المنظمة إلى عملائها وغيرها من الفئات المستهدفة. ووظيفة الترويج في برنامج التسويق هو تحقيق أهداف الاتصال المختلفة في قطاعات السوق. فمسؤولية التسويق هو وضع خطة ترويجية والعمل بالتنسيق متكامل واختيار استراتيجيات محددة من أجل تعزيز كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي. ومن المهم أيضا أن ندرك أن الاتصالات شفهيًا أو (الكلمة المنقولة) بين المشتريين والاتصالات من منظمات أخرى، قد تؤثر أيضا على الجمهور المستهدف من المنظمة². والمزيج الترويجي يحتوي على العناصر التالية:

1- الإعلان.

2- البيع الشخصي.

3- تنشيط المبيعات.

¹ - Philip Kotler And Others, Principles Of Marketing, Published By Prentice Hall Europe, Second Edition, Usa, 1999, P: 110.

² رقيق زكرياء، مرجع سابق، ص 40.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

4- النشر.

ثانيا: أهمية الابتكار الترويجي:

تتجسد عمليات النجاح للابتكار الترويجي في:¹

- يساعد الابتكار في عرض شكل الأشياء الغريبة، وغير المألوفة، أو أشياء تثير الفضول في تدعيم التأثير المرغوب فيه للرسالة الترويجية.
- توجد أهمية كبيرة لاستخدام روح الدعابة، والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات.
- يلعب الفضول وكيفية إثارته دورا أساسيا في فعالية الرسالة الترويجية.
- استخدام عبارات بليغة، بها تشبيهات أو استعارات تدعم الرسالة الترويجية للجهات المتلقية لهذه الرسالة.
- استخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة، له دورا هاما في الأثر الايجابي للترويج.

- يوجد مجال لمحاولة الوصول إلى وسائل مبتكرة للحصول على المعلومات التي يحتاجها رجال البيع.
- هناك مجال لمحاولة الوصول إلى طرق مبتكرة للرد على الاعتراضات التي يثيرها الزبائن المرتقبين أثناء المقابلة البيعية.

- إن نشر المؤسسة لما يعكس اهتماما بالقضايا الاجتماعية خاصة حماية المستهلك، واستخدام مدخل ابتكاري في النشر يساعد في تدعيم الجهود الترويجية للمؤسسة.

1. معوقات الابتكار الترويجي.

ويتجسد في:²

- عدم اختبار الإعلان المبتكر مسبقا واستخدامه على نطاق واسع.
- عدم الأخذ بالقيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم فيه استخدام الابتكار الترويجي في المجالات المرفوضة.
- استخدام الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر.
- دفع الرسالة الترويجية بطريقة عنيفة على رؤيتها، وهذا ما ينتج عنه عدم مراعاة حقوق الزبون.
- غياب التوضيح الكامل، والدقيق للمعلومات بقصد، أو بدون قصد، يساهم في انخفاض المبيعات الخاصة إذا كانت هذه المعلومات غير المعلن عنها لها أثر على القرار الذي سيتخذه الزبون من الموقف الترويجي.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة: " التسويق الابتكاري"، دار المؤسسة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص221.

² المرجع نفسه، ص222.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

- عدم قدرة الإعلان الرئيسي للابتكار من أداء الدلالة الجوهرية لهذا الإعلان، وبالتالي غياب اسم الجهة المقترنة بذلك الشكل.

2- الابتكار في مجال الإعلان:

يعد الابتكار في مجال الإعلان واحدا 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".

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 كذلك، ونظر آخرون إليه من حيث كونه منتجا متميزا أكثر من اعتباره عمليات نفسية وعقلية أو قدرات شخصية للمبتكر¹، ومن خلال ما سبق يمكن أن نحدد مفهوم للابتكار الإعلاني بأنه: "المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية"، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية متداخلة تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني².

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 يلي³:

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

¹ السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص:02.

² المرجع نفسه، ص:01.

³ لطرش رمضان، مرجع سابق، ص:29.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

✓ 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 تقول، ولكن كيف تقول، وكيف تبدو، وكيف تعبر.

ومن أمثلة الابتكار الإعلاني ما يلي:

- الابتكار في تصميم الإعلانات الصحفية.
- الابتكار في الإعلانات التلفزيونية.
- الابتكار في الإعلان في الإذاعة.
- ابتكار إعلانات وسائل النقل.
- الإعلان من خلال الموقع الإلكتروني.

3-الابتكار في مجال البيع الشخصي¹: يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي كوسيلة لزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية، ومن الأمثلة على الابتكار في مجال البيع الشخصي الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات، حيث أن هناك أساليب مبتكرة للحصول على مثل هذه المعلومات مثل اللجوء إلى الاستدلال عن طريق الآخرين.

4-الابتكار في مجال النشر²

¹ رقيق زكرياء، مرجع سابق، ص 41.

² خلوط زهرة، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق المنظمة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في مجال 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.

فالابتكار في النشر يرتبط بصفة أساسية بالابتكار في الممارسات التسويقية الأخرى، ثم اختيار ما يتم نشره ومتى يتم نشره. كمثال على ذلك شركة أمريكية قامت بعمل ابتكاري في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو خاص بتوظيف المعوقين (ذوي الاحتياجات الخاصة) فمن المؤلف أن الشركات تختار المعوق الذي يلائم وظيفة معينة، ولكن هذه الشركة لا تختار المعوقين لوظيفة معينة وإنما قامت بإعادة تصميم الوظيفة لتلائم مع خصائص ذوي الاحتياجات الخاصة، وقد تم نشر هذا الخبر الذي أثر على الصورة الذهنية للشركة ودعم نشاط علاقاتها العامة. فالابتكار في مجال النشر يمكن أن يساهم في كسب وتأييد الجمهور العام وتكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.

5- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعد تنشيط المبيعات مجالاً خصباً للابتكار في التسويق، وتحاول المنظمات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه، ومن بين الوسائل المبتكرة التي يمكن اللجوء إليها في مجال تنشيط المبيعات¹:

* حافز المستخدم المتكرر: حيث يتم مكافأة الزبون الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتوج معين، ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل الزبون للتعامل مع منظمة معينة، وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة من طرف المنظمات 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 للرسائل الترويجية.

المطلب الخامس: الابتكار في مجال التوزيع

¹سامية لحول، مرجع سابق، ص 232.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة حيث يلعب دورا هاما في خلق المنفعة المكانية والزمانية والحياسة من خلال تملك وحياسة المستهلك السلعة في الوقت والمكان المناسبين، من أجل تسهيل وضمان انسياب حركة المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو يعظم من مستوى أداء أنشطة التوزيع ويرضي عملائها، وذلك من خلال تبني العديد من المداخل والتي تعد الإبداع والابتكار أحد أهم صورها.

أولاً: مفهوم الابتكار في مجال التوزيع

يمكن تعريف التوزيع على أنه " عملية تحريك المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها".¹ كما يعرف على أنه " العملية التي يتم من خلالها إيصال السلع والخدمات إلى من يطلبها بالشكل المناسب والوقت المناسب، فضلا عن كون القناة التوزيعية تتضمن في كل الأحوال طرفين أحدهما المصنع أو المنتج والآخر هو الزبون، وسواء كان مستهلك أو مستعمل ومن الممكن وجود وسيط بينهما، أما يكون تاجر جملة أو تاجر تجزئة".² أما الابتكار في التوزيع فيعرف على أنه " إيجاد طرق وأساليب جديدة في توزيع المنتجات أو الخدمات". فالابتكار في مجال التوزيع يكون من خلال استخدام طرق وأساليب مختلفة عن المنافسين لتوزيع منتجاتها، أو بالأحرى التعديل المستمر في قنوات التوزيع أو إيجاد قنوات توزيع جديدة تعمل بطرق أكثر تطورا لإيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين مع المحافظة على كل الخصائص التي يتمتع بها ذلك المنتج.³

ثانياً: أساليب التوزيع الابتكاري

فيما يلي بعض أساليب التوزيع الابتكاري¹:

1. وضع أصناف المنتجات التي تجذب نظر الأطفال كالألعاب على أرفف في مستوى نظر ومتناول أيدي الطفل، الذي ربما سيصر على أخذ المنتج فيتم الشراء ليس لحاجة أو رغبة بل بسبب الموقف العاطفي للطفل.
2. تزويد عربة التسوق في المتاجر الكبيرة بآلة حاسبة مثبتة بها، بحيث يمكن للمستهلك استخدامها في حساب قيمة مشترياته مقدما لكي يحدد ما إذا كانت في حدود الميزانية المحددة لها.

¹ أبو نبعة، مصطفى عبد الغفور: "التسويق المعاصر (المبادئ النظرية - التطبيق)", ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 56.

² ثامر البكري، "التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)", ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص188.

³ بن قصير إيمان، الطيب عابو: "بور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة)", مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الأول حول "التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية (الواقع والآفاق)", جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 08-09 ديسمبر 2015، ص07.

الفصل الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

3. إنشاء مقاهي داخل المتاجر، فنظرا لكون المستهلكين يقضون وقتا معتبرا في المتجر يمكن أن يحتاجوا لوجبة خفيفة أو مشروب أو حتى أخذ قسط من الراحة.
4. وضع ألعاب للأطفال في المتاجر لأنهم قد يتضايقون من قضاء وقت طويل في المتجر لذا فالألعاب الخاصة بهم تعتبر وسيلة لتسليتهم.
5. المتاجر الضخمة: تعتبر من أشكال المتاجر المبتكرة في توزيع المنتجات، وهي متاجر تجمع ما بين التسوق في متاجر السوبر ماركت والتسوق في متاجر الخصم، تتعامل بمنتجات مختلفة من مواد غذائية، ملابس، أحذية، ألعاب، أجهزة كهر ومنزلية.....؛
6. البيع الآلي: يقصد به استخدام الآلات في تصريف المنتجات، وتعتبر أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر، حيث لا تحتاج إلى مساحات كبيرة ولا لمندوبي بيع، وتستخدم في بيع العديد من المنتجات الميسرة والتي عادة ما يشتريها المستهلك من أقرب مكان له ووقت ما يحتاجها كالمشروبات بأنواعها.
7. البيع من خلال حفلات منزلية، حيث يتم الاتصال بريات البيوت واقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بالمنازل، مقابل حصولهن على مكافآت إما في شكل هدايا عينية أو في شكل الحصول على المنتجات مجانا.
8. البيع بالتجزئة إلكترونيا باستخدام شبكة الانترنت، الشيء الذي أصبح يشكل آفاقا وفرصا جديدة للبيع، فقد أنشأت العديد من متاجر التجزئة مواقع انترنت لعرض معلومات عن شركاتهم ومنتجاتهم.

خلاصة الفصل:

الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد سواء فكرة أو منتج أو عملية، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وقد أصبح ضروريا لمواكبة التطورات الحاصلة في الأسواق الحالية، حيث أنه لا بد من التجاوب السريع للتغيرات أو استباقها، وهو الشيء الذي يتطلب على المنظمة الابتكار الدائم والتجديد المستمر. الابتكار ظاهرة معقدة، ذلك على أساس أنه نشاط متميز ومنظم من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، ويتميز بتنوع وتداخل العوامل المؤثرة فيه، التي قد تكون فعالة في تحفيزه أو العكس، هذه العوامل تنقسم إلى عوامل شخصية تتعلق بالموارد البشرية ومواصفات الأشخاص المبتكرين، عوامل تنظيمية تتمثل في الإطار التنظيمي العام للمنظمة، والعوامل البيئية السائدة في المجتمع.

يقصد بالتسويق الابتكاري وضع الأفكار الجديدة وغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي والممارسة التسويقية، وهو يعمل على كشف الحاجات الجديدة والكامنة التي لا يستطيع المستهلك التعبير عنها أو لا يرغب في ذلك، وتلبيتها عن طريق التخيل والعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك. والابتكار في التسويق شأنه شأن أي ابتكار في أي مجال آخر، يمر بعدة مراحل تبدأ بتوليد الأفكار الجديدة ثم غربلتها وتقييمها وتنتهي بتطبيق هذه الأفكار في مجال التسويق، ويمكن أن ينصب على أحد أو جميع عناصر المزيج التسويقي، فهو يشمل جميع النشاطات التسويقية وكل ما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة.

إن تطبيق التسويق الابتكاري شيء صعب ومكلف، لذلك تنشأ الحاجة إلى تقييم الأداء ومراقبة تطبيقاته لتحديد مدى النجاح والتقدم الذي حققه من عدمه، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم تحقيق الأهداف. ويمكن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري عن طريق المؤشرات أو المراجعة التسويقية وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: أداء المؤسسات الاقتصادية

➤ المبحث الأول: الأداء، مفاهيم ومنطلقات أساسية.

➤ المبحث الثاني: معايير مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

➤ المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة الفصل:

إن الأداء من أبرز المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى

به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار

المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة،

والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات

إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها

البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز

عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات

الإنتاجية لديها.

المبحث الأول: مفاهيم ومنطلقات أساسية حول الأداء

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل. وباعتبار الأداء من مقاييس النجاح فقد حظي باهتمام شديد من طرف الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى الاختلاف في وجهات النظر بينهم، فهو البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات التي لا تزال تبحث في مختلف جوانبه.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء ومستوياته وكذا أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته

أولاً: مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتتالية للأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد للأداء.

تعود الأصول الأولى لاستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل إلى مجالات أخرى ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة، فهو يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته¹.

1- يعرف الأداء لغوياً: كمصطلح يقابل اللفظة اللاتينية *performare* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء معين والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية *Performance*، ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو الكيفية التي يوصل بها إلى الأهداف، حيث يتعلق أداء المؤسسة بداية بقدرة المسير المبدع على التحكم في وسائل التمويل، إلى إمكانية التعامل مع الأحكام التشريعية إضافة إلى نجاح المؤسسة في إعلاناتها التجارية، انتهاء بالقدرة على تحقيق البقاء واستمرارية المؤسسة في ظل المنافسة².

¹A.Khemkhem (1971) : *la dynamique du contrôle de gestion*, éd bordas, paris, 2 eme éd, p. 310

²عجيلة حنان، *فعالية نظم المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية*، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص80.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

2- ويعرف الأداء أيضا على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام وظيفته¹.

3- الأداء مفهوم واسع: حيث يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه، حيث يمكن أن يشمل الأرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة، أو يعني المردودية والقدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة، أما عند العمال فقد يعني الأجر الجيد والمنح².

4- الأداء مفهوم شامل: يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس الأداء فمنها: ما هو مالي اقتصادي، محاسبي، الخ.

5- ويعرف الأداء حسب Ph. LORRINO الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم هامش في الأداء الكلي للمؤسسة. "إذا يمكن أن نترجم ما جاء في هذا التعريف في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

6- "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" حسب (Miller et Bromily)³.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة⁴.

❖ **الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة

¹ سناء عبد الكريم الخناق (2009): مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 27.

² صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 82.

³ عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 2، المجلد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، 2014، ص 02.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات -، (مصر، بدون ذكر دار النشر، 2002م)، ص 415.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرارية والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية، ويمكن التعبير عن الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} \div \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100.$$

ويمكن توضيح مقارنة بين الكفاءة والفعالية فيما يلي:

الجدول (02): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
كفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول
فعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول
			المدخلات: مثل العمل، المعدات، الموارد....
			مخرجات: مثل الأرباح، العوائد....

المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م)، ص 130.

✓ العوامل المؤثرة في كفاءة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الكفاءة نذكر منها¹:

1- اثر اقتصاديات الحجم: لقد تبين للكثير من الباحثين وفي العديد من الأنشطة الاقتصادية، ان المنظمة الاقتصادية التي تتميز بتكاليف إنتاج منخفضة، تتمتع في الواقع بتراكم معتبر للإنتاج، أي توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة ومن جهة أخرى، فإن الإنتاج بكميات كبيرة يسمح للمنظمة أيضا بتحسين قدراتها التفاوضية مع الموردين للحصول على وسائل الإنتاج أو المواد الأولية سعار منخفضة ونوعية جيدة، وكل هذه العناصر التي يتيحها اقتصاد الحجم تؤدي إلى تحسين قدرات التنافسية مقارنة لمنظمات التي تعمل في نفس القطاع.

¹صونيه كيلاني(2007): مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

2- أثر التعلم: لقد لاحظ E.J.Andress بعد الحرب العالمية الثانية، في صناعة الطيران، أن التكاليف المباشرة لليد العاملة تنخفض بنسبة % 02 (معبرا عنها بساعات عمل)، عندما تتضاعف كمية الإنتاج وقد ارجع ذلك الانخفاض في التكاليف إلى تحسن في إنتاجية العمل المرتبطة بأثر التعلم processus d'opprentissage.

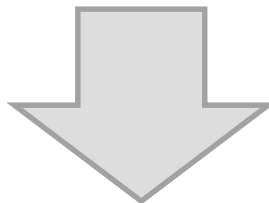
فتكرار مهمة، وظيفية أو عملية معينة، يجعل الفرد، الورشة أو المصلحة المختصة تتحكم أكثر في عملية الإنتاج ومن ثم تحسين الكفاءة، وتخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام وبالتالي تخفيض التكاليف، كما أن عملية التدريب تساهم في إدخال تحسينات على تصميم المنتج بغرض تبسيط عملية إنتاجه مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ككل. وبرغم من أن أثر التعليم يرتبط عادة بعمليات التصنيع إلا أن هناك دراسات ربطته بالصناعات الخدمية، ومثال ذلك ما كشفته بعض الدراسات المشهورة حول أثر التعلم في مجال الرعاية الصحية.

3- أثر التكنولوجيا: يمكن أن يكون للتكنولوجيا تأثير على مستوى المنتج في حد ذاته باعتبارها تسمح بحداثة تغيرات هامة تمس مختلف جوانبه، حيث يمكن التخلص من عدة مكونات أو أجزاء في المنتج غير ضرورية واستبدالها بتقنيات حديثة أو عدد قليل من الأجزاء، فمثلا في الستينيات كان التلفزيون الملون يتطلب تجميع أكثر من (5000) قطعة غير أنه في الوقت الحالي لا يتطلب أكثر من (500) قطعة، وهذا يعتبر مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض السعر، كما يمكن أن تساهم التكنولوجيا في تخفيض التكاليف من خلال تعويض اليد العاملة برأس المال.

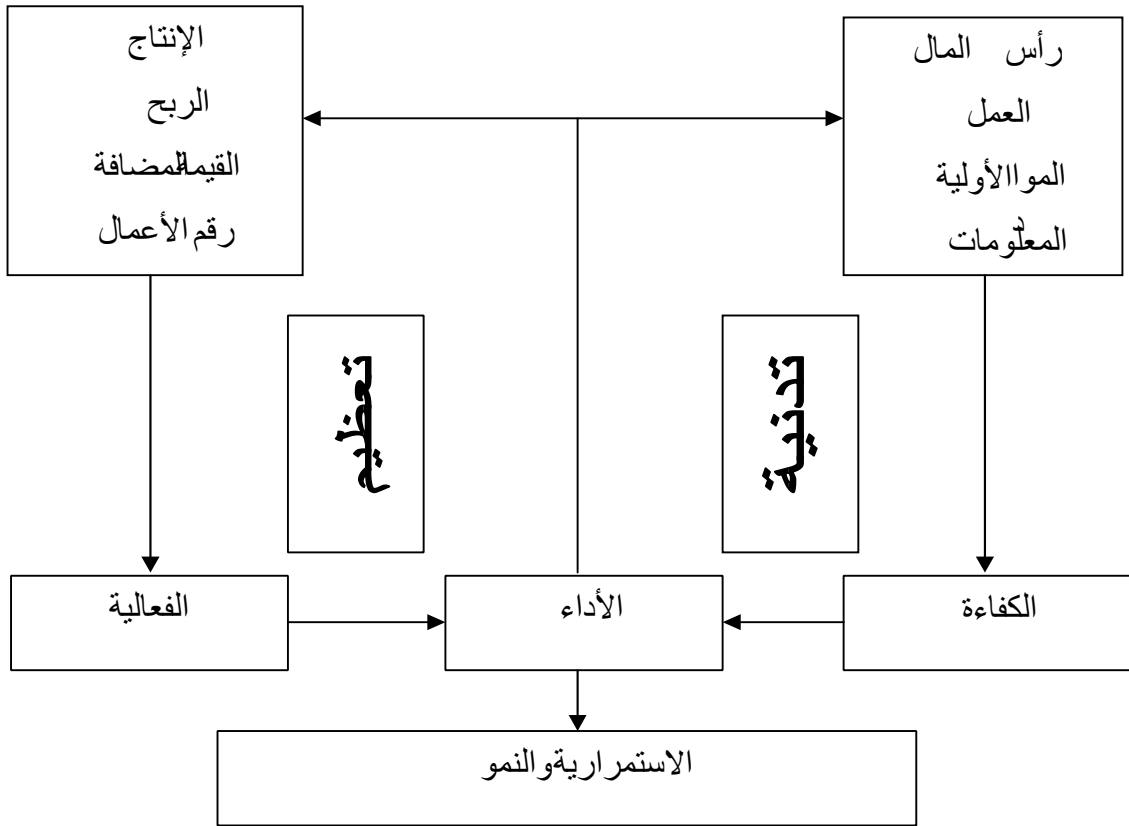
❖ **الكفاءة:** هي "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"، كما تعرف على أنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدول (أي قدر من النتائج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة". ويعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

ويمثل الشكل التالي الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية:



الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية (مكونات الأداء)



المصدر: عبد المليك مزهوده، "مقاربة بين الأداء والاستراتيجية"، (مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقدة في الفترة 08-09 مارس 2005م بجامعة قاصدي مرياح ورقلة)، ص48.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء وهذه المصطلحات هي:

- * **الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي¹:
- * **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
- يجب او يفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
- * **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق.
- * **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
- أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص56.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

* **الموارد:** يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي... الخ.

هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموائية هي خصائص مجمل الأهداف.

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.

- أن تكون الأهداف مرتبة ومرتبة ومتسلسلة.

- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

ثانيا: مستويات الأداء المؤسسي

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1- الأداء الاستثنائي:

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

2- **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول

على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.

3- الأداء الجيد جدا:

الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

الأداء الجيد:

والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات

(الخدمات) وضع مالي غير مستقر.

¹ - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص 48.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

4- الأداء المعتدل:

الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

5- الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

6- الأداء المتأزم:

وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

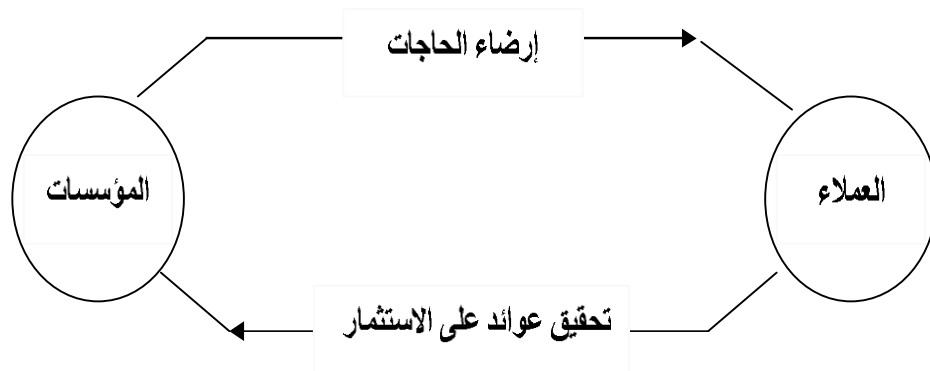
ثالثا: أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسين هما¹:

- إرضاء حاجات عملائهم.

-تحقيق اعلى عوائد على الاستثمار

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:



الشكل رقم (07): شكل يمثل أهداف المؤسسات

¹عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، بار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص 334.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، بار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص 334.

وإذا ما قلنا إن التسويق يلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمرا يصعب التوصل إليه، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

1-أنواع الأداء:

يوجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، بحيث يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير من أهمها: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفة، معيار طبيعة الأهداف.

أ- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى: ¹

الأداء الداخلي: وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

بالإضافة إلى: ²

الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء إلا أنه قد يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا،

¹ أبو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان-الأردن-، الطبعة الأولى، 2015، ص90.

² محمد سليمان، مرجع سابق، ص118.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ب. حسب معايير الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعايير إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

(1) **الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها أهدافها الشاملة كالأستمرارية والنمو والربحية.

(2) **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.¹

ج- حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل²:

(1) - أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

(2) - أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

د- حسب المعيار الوظيفي³:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1- أداء الوظيفة المالية :

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة

¹ - عبد الملوك مزهود، المرجع السابق، ص 89.

² عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 58.

³ عبد الملوك مزهود، المرجع السابق، ص 89.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

5- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين¹.

6- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

¹السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

- التتويج وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية:

فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

هـ: حسب معيار الطبيعة

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي كما يلي¹:

1- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

2- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.²

3- الأداء التكنولوجي

¹ ادغيش محمد الحسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -السودي-، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، 2015، ص: 50.

² عبد الرزاق بن حسين، مرجع سابق، ص21.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجياً كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1- العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ - العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي²:

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

¹بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

²عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب - الهيكل التنظيمي:

ج وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹.

د - الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص²:

- ✓ هيكل القوى العاملة.
- ✓ نظام الاختيار والتعيين.
- ✓ التدريب والتأهيل والتنمية.
- ✓ نظام الأجور والمكافآت.
- ✓ نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية.

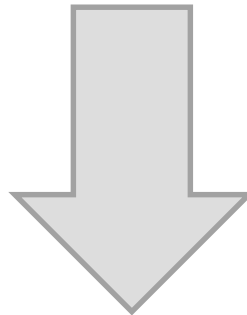
¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص ص: 15-16.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نفس المرجع، ص 19، ص 20.

الفصل الثاني: أداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"¹، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي²:

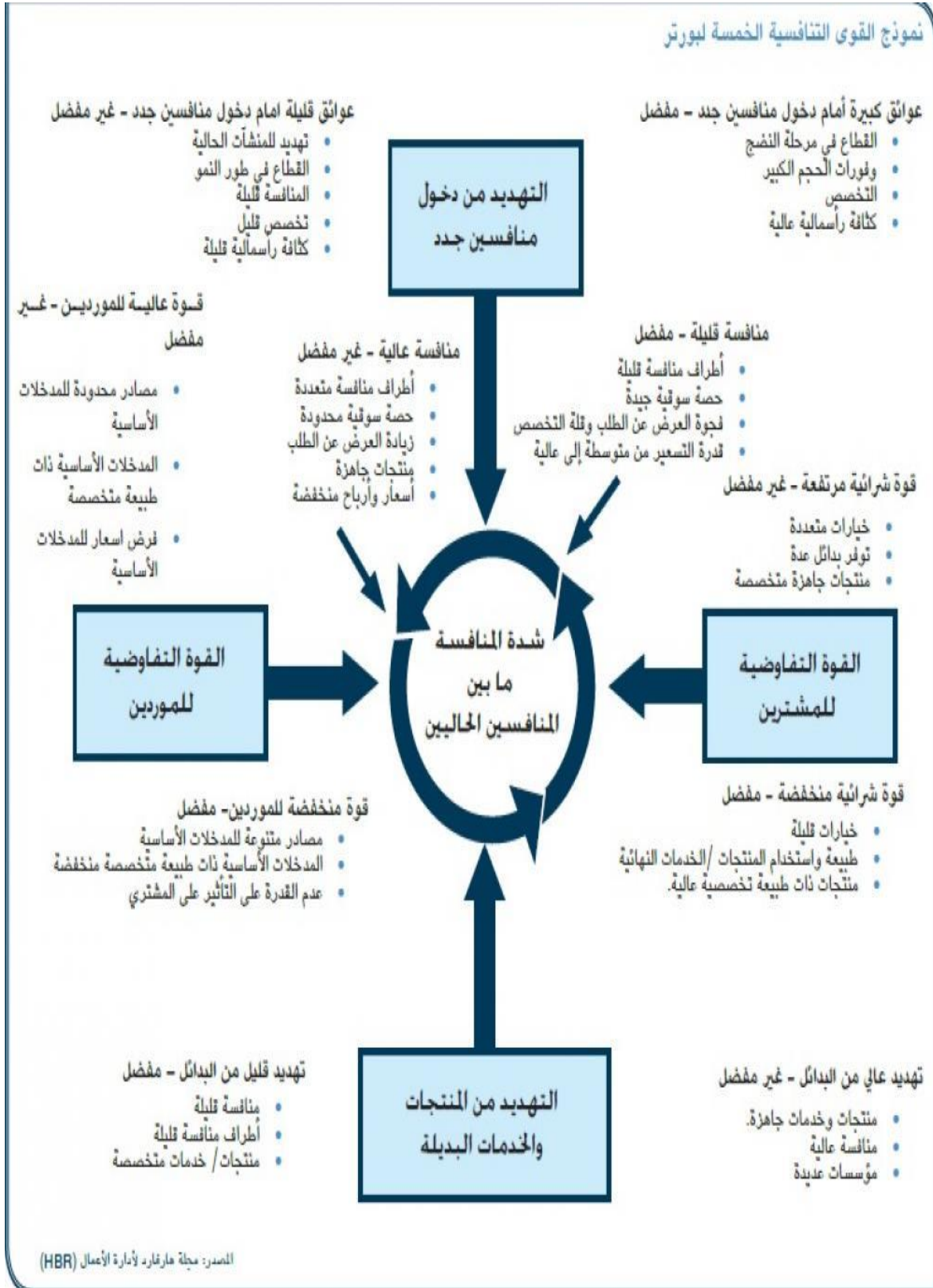
- ⑩ **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- ⑩ **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.
- ⑩ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم...الخ.
- ⑩ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- ⑩ **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتير في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:



¹ عبد المليك مز هودة، مرجع سابق، ص 91.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

شكل رقم (08): القوى الخمس ل بورتر .



الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

□1- **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموماً فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية¹:

نمو الصناعة، التكلفة الثابتة، تمييز المنتج، التوازن بين المنافسين، مركز العلامة.

□2- **خطر دخول منافسين محتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي²:

□ حواجز الدخول المتمثلة في:

- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- مركز العلامة.
- تكلفة التبديل.
- احتياجات رأس المال.

□ حواجز الخروج المتمثلة في:

- تكلفة الخروج.
- العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى.
- قيود حكومية واجتماعية.

□3- **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة... الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية³:

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.

- تركيز الموردين.

¹نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص151.

²نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص 151.

³نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص176.

-تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

4- القوة التفاوضية للعملاء: يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية. فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية¹.

5- تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية²:

- توفر بدائل قريبة.
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.
- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.
- سعر السلعة البديلة.

المبحث الثاني: معايير ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

بعد تناول أداء التسويقي للمؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه سنتناول في هذا المبحث معايير ومؤشرات قياس الاداء محاولين تغطية جميع الجوانب على النحو التالي:

المطلب الأول: معايير الأداء

ويقصد بالمعيار هو مستوى الأداء المرغوب به أو المصبو إليه، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقا ومتفق عليها حتى تكون أساسا لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال.

وهناك نوعان من معايير تقييم الأداء وهما: معايير الصفات، معايير معدلات الأداء

أ - **معايير الصفات:** وتشمل العناصر كل من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد مثل: الإخلاص، الأمانة، التعاون، ... الخ. والمعايير نوعان:

¹ فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص139.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص151.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة.

عناصر غير ملموسة: وهي التي يجد المقوم صعوبة في قياسها، مثل الصفات الشخصية

لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم ملاحظتها مثل الذكاء، الشخصية، ... الخ.

ب - معايير معدلات الأداء: وهي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة أداء ومخرجات الموظف به وذلك

لتحديد مدى كفاءته، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء يمكن إيضاحها كما يلي:

- **المعايير الكمية:** يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة.

- **المعايير النوعية:** وتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإتقان.

ج- **المعايير المختلطة:** وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها

تحقيق كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوى جودة معين.¹

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاداء

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:²

✓ **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة

الإنتاجية والقيمة المضافة.

✓ **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد

الخام.

¹ نائلة نعمان رويين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004، ص ص 25-26.

² مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 252.

✓ **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

✓ **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

✓ **مؤشرات أخرى مختلفة:** مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ. وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.

أولاً: مؤشرات الإنتاج.

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي: ¹

1- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار / قيمة الإنتاج

المخطط × 100

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية

2- نسبة تطور الإنتاج = $100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

¹مدحت القرشي، نفس المرجع، ص 253.

ثانيا: مؤشرات الإنتاجية.

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"¹، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات. 1- الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال²، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}}$$

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

2- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط³.

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

المخرجات (كمية أو قيمة)

$$\text{أ- إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

عدد العمال

¹نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط1، دار البداية، عمان، 2008، ص15.

²فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص246.

³نبيل إبراهيم محمود الطائي، مرجع سابق، ص32.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

المخرجات (قيمة الإنتاج)

ب- إنتاجية رأس المال الثابت = _____

قيمة المكائن والمعدات

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكائن والمعدات.

المخرجات (قيمة الإنتاج)

ج- إنتاجية رأس المال المستثمر = _____

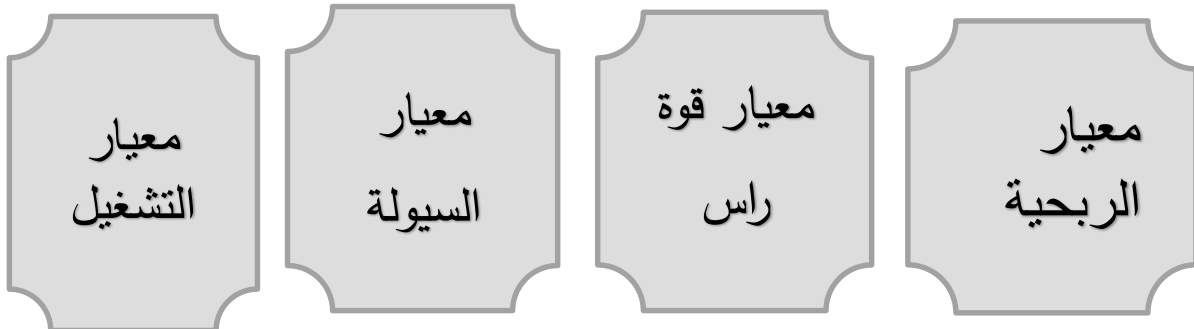
رأس المال المستثمر

د- إنتاجية الأجر = المخرجات (الإنتاج) / إجمالي الأجر والرواتب.

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

ثالثاً: المؤشرات المالية.

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموماً إلى 04 معايير هي:¹



¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 133.

1- معيار الربحية :

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن¹.

جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها²:

أ-نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة = إجمالي الربح المتحقق / إجمالي الربح المخطط × 100

ب-نسبة تطور إجمالي الأرباح = إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية / إجمالي

الأرباح المحققة للسنة السابقة × 100

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

ج-معدل عائد رأس المال = الأرباح الإجمالية (أو الصافية) / رأس

المال المستثمر × 100

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2- معيار السيولة :

" يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمرحلة تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته"³.

¹ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص214.

² حديد نعيمة، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعات

الغذائية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016، ص107.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص134.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة¹:

أ- النسبة الجارية = الأصول المتداولة/ الخصوم الجارية

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

ب- نسبة الأصول السريعة = الأصول المتداولة - المخزونات/ الخصوم الجارية

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتًا لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

3- معيار رأس المال :

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي²:

أ- نسبة الديون إلى الأصول = إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل) / رأس المال المستثمر
ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدًا الاحتياطيات زائدًا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

ب- نسبة الدين إلى حقوق الملكية = إجمالي القروض/ حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع زائدًا الاحتياطيات)

4- معيار التشغيل : يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة

بصفة يومية، ومنهاته النسب ما يلي³:

¹ مرجع سابق ص 264.

² مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 268.

³ مرجع سابق ص 271.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

أ- كفاءة الإدارة = مصروفات الإدارة/ صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

ب- معدل تكلفة البيع والتوزيع = تكلفة المبيعات والتوزيع/ صافي المبيعات

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

رابعاً: مؤشرات البيع.

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها¹:

أ-نسبة تحقيق خطة المبيعات = قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة /

قيمة المبيعات المخططة × 100

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

ب-نسبة تطور المبيعات = قيمة المبيعات للسنة الحالية/

قيمة المبيعات للسنة السابقة × 100

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال، إذ أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء.

ونتيجة الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب المالية، إلى أن تم التوصل إلى بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء المؤسسات.

¹نفس المرجع، ص 270.

أولاً: مفهوم ومراحل بطاقة الأداء المتوازن

1: تعريف

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 علي يد الباحثين الأمريكيين كابلات ونورتن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء لسد الهوة الموجودة بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

عرفت بطاقة الأداء المتوازن من طرف كابلان ونورتن على أنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة.¹

كما عرفت بأنها: إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء، المالية، العمليات، التطوير).² نستنتج أن بطاقة الأداء لمتوازن عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المؤسسة هذه المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء من خلالها المؤسسة ستنتج رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

2: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

الجيل الأول 1992: حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء. إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة.³

¹ Kaplan Robert david Norton, **the balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard business review , vo170, no1, January/ February, 1992, p71.

² إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، بدون بلد النشر، ط1، 2010، ص 22.

³ فتاة فتية، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة ماستر، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2014، ص 24.

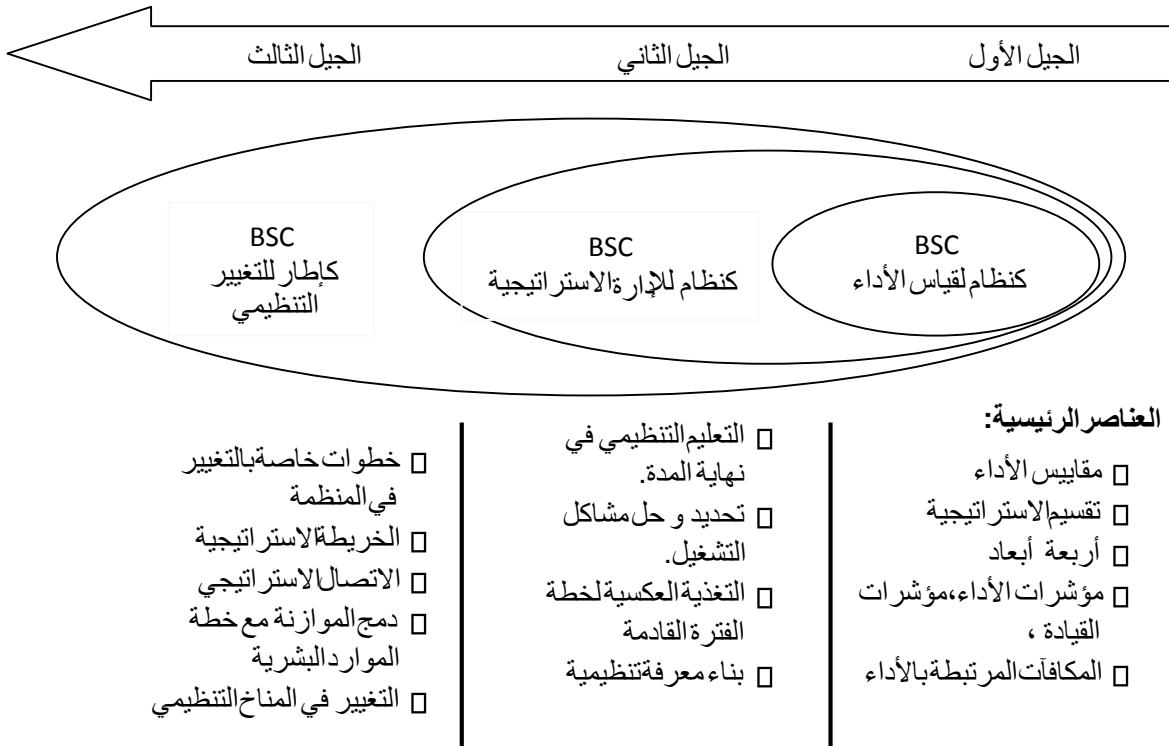
الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

الجيل الثاني:¹ نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ظهرت

عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
 - كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
- بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.

الشكل (09): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المرجع: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة قسنطينة، 2013، ص 68.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 146-148.

ثانياً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا نذكر منها:

- ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.
 - تنظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد:
 - كيف نبدو أمام المساهمين؟
 - كيف يرانا العملاء؟
 - بما يجب أن نتفوق؟
 - هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة.¹
 - 2 تم إدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.
 - 3 ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة بالأهداف الفرعية للاستراتيجية.
 - 4 تحقيق مراجعة الأداء والتعلم والتحسين المستمر.
 - 5 تحقيق الاستفادة في تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة.
 - 6 تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
 - 7 تسهل وتحسن تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات داخل المؤسسة.
 - تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية.²
- هذا ولقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بالنظام المتوازن لأنها تحاول إيجاد توازن بين:³
- الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
 - المؤشرات المالية وغير المالية.
 - الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
 - المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.

¹جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 113.

²محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص ص 215، 216.

³أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 118.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي¹:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة.

كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:²

- تصميم الاستراتيجية المؤسسية ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد.
- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء غير المالية، في حين أنه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالية.
- تفعيل ودفع أساليب القياس الاستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة بغرض الوصول إلى هدف أمثل.

رابعا: الأبعاد الخارجية

تتمثل الأبعاد الخارجية في البعد المالي وبعد الزبائن أو العملاء.

1. البعد المالي: تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها³،

¹ اسناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة: مطاحن الاوراس، مذكرة ماستر، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص45.

² عبد الرحيم علام، عمرو صدق، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 634.

³ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص97.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية؛ وتلازم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى. كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي¹، وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهذه المراحل هي: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة.

أما في مرحلة النضج، فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

تعتمد المنظمات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات، تسمح بمتابعة الربحية أو المردودية، النمو والقيمة المولدة للمساهمين، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية، كل هذه المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختبار أهدافها المتعلقة بالتكاليف، الأرباح، عوائد الأموال المستثمرة. ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص175.

جدول رقم(03): أهم مقاييس الأداء المالي

- إجمالي الموجودات	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الموجودات لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الموجودات	- القيمة السوقية
- العائد على صافي الموجودات	- سعر الحصة
- المساهمة الجديدة	- مريح المتعاملين
- الدخل الصافي	- ولاء المتعاملين
- نسبة الربح من المبيعات	- التدفق النقدي
- الربح لكل عامل	- إجمالي التكاليف
- العائد	- معدل الائتمان
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطلوبات
- العائد لكل عامل	- المطلوبات إلى حق الملكية
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران النسب المدينة
- العائد على رأس المال العامل	- معدل دوران المخزون
- العائد على الاستثمار	- القيمة الاقتصادية المضافة
	- القيمة السوقية المضافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص:183.

وبالتالي يمكن القول، أن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات. أي يمكن بناء على قياس وتقييم المحور المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات.

2- بعد العلاقات مع العملاء¹:

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Opérationnelle Effective Ness Mesures هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح

¹فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:99.

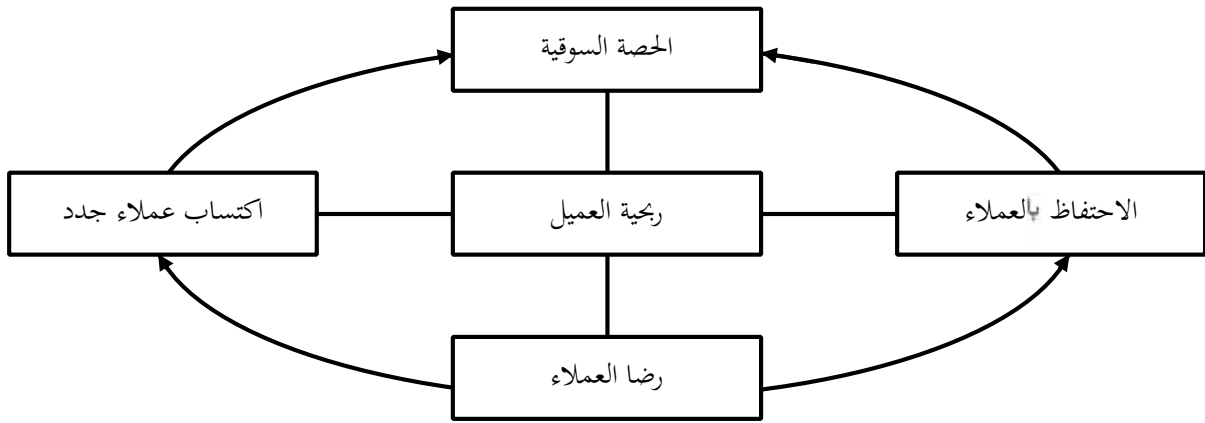
الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم. ويحتوي هذا المحور على عدة مقاييس وهي:¹

- الحصة السوقية.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- اكتساب عملاء جدد.
- رضا العملاء.
- ربحية العميل.

والشكل التالي يوضح المؤشرات الأساسية لمحور العملاء.

الشكل رقم (10): المقاييس الأساسية لمحور العملاء



المصدر: من اعداد الطالب

3- بعد العمليات الداخلية:²

يعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات المالية للمؤسسة، ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز

¹سواء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة: مطاحن الاوراس، مرجع سابق، ص56.

² Robert's Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, OP, Cit, P 111.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين، وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تخلق قيمة للعميل إلى ثلاث مراحل وهي:

أ-الإبداع: يتم في هذه المرحلة تحديد السوق المستهدف، وتطوير منتج جديد يلبي احتياجات السوق.
ب-الإنتاج: يتم إنتاج وتسليم المنتجات إلى العملاء، ويتم التركيز في هذه الحالة على الجودة، التكاليف، الأجل.

ج-خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في الخدمات التي توجه للعملاء بعد عملية الشراء للحفاظ على رضاهم وولائهم، وتتمثل في الضمان، التركيب، الصيانة...

4-بعد النمو والتعلم: يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية وهي¹:

-الأفراد: من خلال سياسة الجور والحوافز.

-الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات.

- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية.

وبالتالي، فإن ملخص هذا البعد هو تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة وملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى، ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع وعمرها.

¹صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-مذكرة ماجستير، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس -سطيف - 2012، ص108.

المبحث الثالث: أثر الابتكار على أداء المؤسسة الاقتصادية

يعبر الابتكار التسويقي عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعدد للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات، وكذا إرضاء حاجات ورغبات العملاء من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أن الأكثر ابتكارات هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يستطيع الاستفادة منها، وسنحاول في هذا المبحث إبراز أثر الابتكار التسويقي في المزيج التسويقي على مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا دورة حياة المنتج إضافة إلى محاولة كسب رضا المستهلك.

المطلب الأول: أثر الابتكار على الربحية

هناك علاقة جد مهمة بين الربح والابتكار، حيث يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، وهو الربح الناتج عن الابتكار ولقد تبين أن الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري، وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في كل الجوانب السابقة أو في بعضها خلال الفترة الزمنية موضوع البحث، سيساهم في تنمية الربح الابتكاري الذي تحققه المؤسسة¹، وما سنركز عليه هنا هو الجانب التسويقي والابتكار فيه وما يتولد عنه من آثار على زيادة الربحية.

حيث يؤثر ابتكار التسويق للمنتجات على نجاح المنتج من خلال قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى، وهاتين الميزتين مترابطتين كما هو موضح فيما يلي:

المطلب الثاني: أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات:

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

إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبوحمدة: أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص.336.

من أعلى إلى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي¹، حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار و/أو تقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهمننا هنا.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد، ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا قلنا ب أن 50 % من الافيفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين، وهذا ما يجعل لمؤسسة التي تبني الاتجاه في التسويق قدرة على خفض السعر الى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة المبيعات.

المطلب الثالث: أثر الابتكار على دورة حياة المنتج².

هناك علاقة جد هامة بين ابتكار المنتجات ودورة حياتها من جهة، وبين دورة حياة المنتج وبين الربحية من جهة أخرى، فالمعروف أن لكل منتج دورة حياة حيث يولد، يعيش ثم يموت وقد اتفق المتخصصين في التسويق على وجود أربعة مراحل في دورة حياة المنتج، فالمنتج يمر خلال فترات من الزمن بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو ثم مرحلة النضج وأخيرا مرحلة الانحدار أو التدهور ومن المعروف أن الأرباح تبدأ مع مرحلة النمو وتكون في حدها الأقصى في مرحلة النضج وبالتالي فإن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج وخاصة مرحلتي النمو والنضج تنعكس على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، ويعد الابتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج وهذا هو واقع العلاقة المهمة، فإضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة سمة جديدة أو أكثر للمنتج الجديد مثل تحسين تصميمه أو تسهيل استخدامه أو مدى ملائمة للغرض من استعماله بالنسبة للزبون...إلخ، تدخل ضمن الابتكار- التحسين، وهذا ما يسمى بالتحسين بالاتجاه من الأسفل إلى الأعلى" ، حيث ينتج عن هذا التحسين خلق رغبة جديدة لدى المستهلك تدفعه إلى معاودة الشراء (العرض يخلق الطلب من جديد ويدفعه)، وهذه هي المهمة الأساسية للابتكار التسويقي، حيث تكون هذه الوسيلة أفضل وأكثر كفاءة من اللجوء إلى ترويج مكثف في حالة دخول المنتج مرحلة الانحدار من أجل إعادته إلى مرحلة النضج أو النمو.

¹نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 165.

²نفس المرجع، ص.165.

وما يجب أن نشير إليه أن هناك بعض المنتجات ليست لها دورة حياة نمطية، بمعنى أنها مازالت لم تندثر و بمعنى آخر أنها مازالت في مرحلة النضج، وبالتالي فإن أرباح المتولدة عنها مازالت تتدفق ومن بين هذه المنتجات على سبيل المثال: قلم الرصاص، السيارة وسكين المطبخ، حيث أن هذه المنتجات مازالت لم تدخل مرحلة الانحدار، بالرغم من أن هذه المنتجات قد تم التوصل إليها منذ عقود، إن هذه الفئة من المنتجات هي منتجات الابتكار الجذري أي أنها ناتجة عن الابتكارات جذرية، ومن المعروف أن الابتكار الجذري يعتمد على التكنولوجيا بشكل أكبر وإن كان يحتاج إلى التسويق حتى ينجح. إن المنتجات الناتجة عن الابتكارات الجذرية لها دورة حياة طويلة ولن تخرج من السوق إلا بمنتجات ناتجة عن ابتكارات جذرية جديدة أخرى.

المطلب الرابع: أثر الابتكار على رضا المستهلك¹

هناك صراع خفي قائم بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج عندما يتعلق الأمر بابتكار المنتجات ويتمثل في وجود اتجاهان في هذه العملية، حيث تدعم كل وظيفة اتجاه معين وهذان الاتجاهان هما التبسيط والتنوع، ولا بد للمؤسسة أن تحدد سياستها إزاءهما، ويعني التنوع المنتج تحديد درجة مثلى لتنوع تشكيلة المنتجات، حيث أن التنوع الزائد (زيادة عدد المنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها استجابة لحاجات الزبون الخاصة)، يزيد من التكلفة ويقلل من الكفاءة التشغيلية وهذا من وجهة نظر الإنتاج غير مرغوب فيه، بينما التنوع التبسيط أو التنوع المحدود يزيد من الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج إلا أنه يخفض المبيعات، وذلك لأنه يحد من الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة، وهذا من وجهة نظر التسويق غير مرغوب فيه.

إن تبني المؤسسة للاستراتيجية تنوع في منتجاتها يعني قيامها بإدخال خطوط منتجات إضافية جديد للخطوط الحالية التي تتعامل فيها المؤسسة، وهذا يعتبر ابتكار على أقل من منظور تسويق ويقودنا الحديث هنا أيضا للحديث عن الاستراتيجية فرعية وهي التشكيل، حيث يعني إضافة شكل جديد من المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها مثل (أحجام مختلفة بالنسبة للثلاجات)، بالرغم من أن هذا التغير الذي قد يعتبره البعض طفيف، فإنه يعتبر ابتكار من منظور التسويقي، وبالتالي فإن الاتجاه نحو التنوع والتشكيل هو التوجه نحو الابتكار على الأقل من وجهة نظر التسويق

¹نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.260.

الفصل الثاني: أداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية

إن التنويع والتشكيل يؤديان إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لاستراتيجية تسويقية ابتكارية عند قيامها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق، فالتنويع الزائد عن الحاجة يولد تكاليف لا مبرر لها أما التبسيط فإنه ينتج عنه صرف مستهلكين محتملين.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا للفصل الثاني، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية منها أو الحديثة. ومن جانب آخر قمنا بدراسة الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة من خلال التطرق إلى ابعاده محل الدراسة وذلك بمحاولة تبيان أثرها على بعض المؤشرات بتسليط الضوء على التكلفة والسعر، الحصة السوقية، وكذا على المنافسين. في النهاية، توصلنا إلى أن الابتكار التسويقي حجر اساس تضمن به للمؤسسة المجابهة وكذا بالمقابل تحقيق أرباح، فتبنيها هذا الخيار يعتبر من الخيارات الأكثر طرعا في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة.

الفصل الثالث: تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان

المبحث الثالث: الإحصاء الاستدلالي ومناقشة النتائج

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

بعد التطرق الى الفصلين النظريين من الدراسة لمفهوم الابتكار التسويقي ومراحله ومتطلباته، وأثر

الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة، وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة تطبيقية نحاول فيها

إسقاط الجانب النظري على الواقع الملموس لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تتبلور في الفصل

التطبيقي وفق ابعاد محددة هي المنهج، وجمع البيانات وتحليل النتائج المتوصل اليها.

بههدف استخلاص نتائج مباشرة واتباع ابسط الطرق في البحث عن طريق نفي او اثبات الفرضيات المستوحاة من

إشكالية الموضوع، وفي إطار الشق النظري الذي يؤكد على ضرورة التوجه نحو مدخل الابتكار التسويقي وتفعيل

آلياته ذات العلاقة الإيجابية تلبية حاجات ورغبات الزبون المتجددة والمتطورة من مدة لأخرى، وذلك من أجل

الاحتفاظ به ومحاولة لجذب زبائن جدد، وما يترتب عن ذلك من زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين

أدائها التسويقي بصفة خاصة والأداء العام بصفة عامة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا المبحث للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق اهداف هذه الدراسة، والتي تتضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، بعد المرور على المنهج المتبع وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على افراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح فضلا عن الإشارة الى الأساليب الإحصائية التي استخدمه بهدف تقديم نتائج مبنية على أسس علمية وذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات

كأي دراسة في هذا المستوى يجب تعيين مجتمع الدراسة والعينة الممثلة له بالشكل العلمي الصحيح لتكون نقطة انطلاق والوعاء الحاضن لتطبيق الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في السوق الجزائرية، حيث تم اختيار عينة من المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة، حيث تمثلت عينة الدراسة في المدراء ونوابهم، ومسؤولي الأقسام ورؤساء المكاتب، وتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة متمثل في 3 مؤسسات اقتصادية بالطريقة القصدية لخدمة أغراض البحث، حيث تم توزيع 37 استبانة عليهم في أماكن عملهم وبعد جمعها بعد ملا الاستبانة اتضح ان 31 استبانة صالحة من بين 37.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

في هذا الإطار ولأجل جمع البيانات الضرورية للدراسة الحالية اعتمد الباحث على الاستبيان المصمم خصيصا لأغراض البحث وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث لم يعتمد الباحث على دراسة معينة ومرد ذلك تعدد وجهات النظر والزوايا التي ينتهجها كل باحث.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

حاول الباحث اختصار عدد المؤشرات قدر الإمكان حرصا على عدم الاسهاب الذي يتجاوز موضوع الدراسة والذي يؤثر أيضا على استجابة العينة المستهدفة بشكل سلبي.

المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المراحل التي مررنا بها عند إعدادنا للاستبيان، وعرض نتائجه وتحليله.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

من اجل تصميم استبيان جيد مررنا بالمراحل التالية:

اولا: مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

-إعداد استبانة أولية.

-عرض الاستبانة على المشرف لتحقيق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة.

-ثم القيام بتعديل الاستبانة حسب ملاحظات المشرف انظر الملحق(01).

-توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

ثانيا: تحديد أقسام ومحاور الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 3 فقرات حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي.

القسم الثاني: يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي:

المحور الأول: تناول مجموعة من الأسئلة الابتكار التسويقي، حيث يشمل المحور بأكمله 22 فقرة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
المحور الثاني: يتناول مجموعة من الأسئلة حول الأداء التسويقي للمؤسسة، وتضمن 6 ابعاد وكل بعد يتضمن 3 فقرات حيث يتكون المحور ككل من 18 فقرة.

وقد كانت درجة الاجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (liker ,scale) لقياس الاستبيان، وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(04): مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	موافق	من 3.40 الى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الطالب.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

من اجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج 19spss ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى أهم النتائج المتوصل اليها.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية.

ان وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (03) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم (05): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

التعيين	الفئات	التكرارات Fi	النسبة %
الجنس	ذكر	27	87.1
	انثى	04	12.9
السن	اقل من 30 سنة	10	32,3
	بين 30 و 39 سنة	14	45,2
	بين 40 و 49 سنة	04	12,9
	أكثر من 50 سنة	03	9,7
المستوى التعليمي	ابتدائي	-	-
	متوسط	1	3,2
	ثانوي	11	35,5
	جامعي	19	61,3

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss.

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ ما يلي:

ان النسبة العالية للأفراد هي نسبة الذكور حيث بلغ عددهم 27 فرد اي بنسبة (87.1%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الاناث 04 افراد أي بنسبة (12.9%) من أفراد العينة اي ان الفئة أكثر سيطرة هي فئة الذكور مما يدل على معظم الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية ذكور أكثر منهم اناث، وهذا يمكن أن يرجع حسب تحليلنا إلى طبيعة المهنة في حد ذاتها التي تعرف اقبالا من الذكور لمميزات هذه المهنة.

يوضح من خلال الجدول إن أفراد العينة التي يتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة هم الاكثر حيث بلغ عددهم 14 فرد أي بنسبة (45.2%)، ثم يليها أفراد العينة التي أقل من 30 سنة والذي بلغ عددها 10 فرد بنسبة (32.3%)، في المقابل كانت اقل نسبة للأفراد فما فوق 40 سنة والذي بلغ عددهم 07 فرد بنسبة (22.6%)، مما يدل حسب الجدول على ان (77.5%) من المستخدمين شباب دون 40 سنة .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من جانب اخر نجد ان اغلبية أفراد العينة في عينة المؤسسات الاقتصادية المأخوذة بحوزتهم شهادات جامعية، حيث احتلت المرتبة الاولى هذه الفئة وبلغ عددهم 19 فرد بنسبة (61.3%) من افراد العينة، ثم تليها افراد الذين بحوزتهم شهادة ثانوي حيث بلغ عددهم 11 فرد بنسبة (35.5%) من افراد العينة، وفي الاخير افراد عينة المتوسط بلغ عددهم 01 افراد بنسبة (03.2%) من افراد العينة، وهذا مؤشر ايجابي على تطور صورة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعاؤل بتحسين أدائها التسويقي والأداء الكلي بصفة عامة.

ثانيا: تحليل عبارات الاستبيان

سوف نحاول في هذه المرحلة تحليل عبارات الاستبيان من أجل استنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة ولكن قبل البدء في تحليل عبارات يجب حساب اولا معامل ثبات.

1-معامل ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل قياس الاتساق بين الداخلي عبارات الاستبانة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" والذي يعتبر احد الاختبارات الاكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

جدول رقم(06): اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس.

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha cronbach	معامل الصدق
محور الابتكار التسويقي	10	0.377	0.614
محور الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية	18	0.872	0.934
مجموع محاور الاستبيان	28	0.753	0.868

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss19.

*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ =0.60 اي 60%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
*معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

من الجدول رقم (06) نلاحظ ان معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسبة (75.3%) والتي تعتبر نسبة ضعيفة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان كما ان معامل الصدق بلغ نسبة (86.8%) وهي نسبة جيدة جدا.

2: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

المحور الاول: الابتكار التسويقي

الجدول رقم (07): تحليل فقرات الابتكار التسويقي

رقم العبارة	عبارات المحور الأول: لابتكار التسويقي	درجات الموافقة					الاتجاه العام لإجابات افراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	تقدم المؤسسة تشكيلة منتجات لكل خط انتاجي نتيجة الابتكار	4	1	5	20	1	غير موافق	1.00	2.58
	تمكن العملاء من اشباع رغباتهم المختلفة وذلك حسب ميول كل شخص.	%	12.9	3.2	64,5	3.2			

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

غير موافق	0.893	2.26	3	22	2	3	01	العدد	02 طرح المنتجات الجديدة من طرف المؤسسة مخطط ومنظم مسبقا ويسير حسب برنامج.
			9.7	71	6.5	9.7	3.2	%	
محايد	1.154	3.26	2	7	7	11	04	العدد	03 هناك بعض المنتجات او مميزات مضافة للمنتج نجدها فقط في هذه المؤسسة دون سواها ما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية.
			6.5	22.6	22.6	35.5	12.9	%	
موافق	0.996	3.48		7	6	14	04	العدد	04 عند ابتكار منتج جديد او تحسين منتج حالي منتج يلعب التسعير أحد أهم المحددات لطرحة في الاسواق.
				22.6	19,4	45.2	12.9	%	
محايد	1.063	2.94	3	8	9	10	1	العدد	05 هل سعر المنتجات التي تقدمها المؤسسة يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.
			9,7	25.8	29	32.3	3.2	%	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

06	تتميز المؤسسة بشبكة تربطه مع جميع فروعها بشكل يمكن العميل بالقيام بجميع عمليات الشراء، الصيانة والضمان.... الخ	العدد	06	13	7	2	3	3.55	1.179	موافق
		%	19.4	41.9	22,6	6.5	9,7			
07	تتميز المؤسسة بتكنولوجيا تمكنها من البيع عبر الأنترنت وتلقي الطلبات وتستخدم تقنيات عرض المنتجات من اجل جذب انتباه العميل او الزائر للمتجر الالكتروني.	العدد	02	13	5	7	4	3.06	1.209	محايد
		%	6,5	41.9	16.1	22,6	12.9			
08	وسائل الترويج المستخدمة من اعلان واشهار ومن منشورات والرسائل النصية والبريد الإلكتروني... واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح	العدد	04	13	7	3	4	3.32	1.222	محايد
		%	12.9	41.9	22.6	9.7	12,9			

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

									بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات المنتجات التي تقدمها المؤسسة.	
محايد	1.209	3.06	5	5	5	15	1	العدد	يسمح الابتكار الترويج للمنتجات من تمييز جودتها من طرف العميل.	09
			16,1	16,1	16,1	48.4	3.2	%		
محايد	1.046	3.19	3	4	9	14	1	العدد	تقوم المؤسسة من خلال الابتكار بتبسيط الإجراءات المتعلقة بالمعاملات وخدمات بعد البيع او الخدمات المصاحبة.	10
			9.7	12.9	29	45.2	3.2	%		
محايد	1.204	3.07	المتوسط الحسابي							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات الابتكار التسويقي بشكل عام بلغ (3.07) بانحراف معياري(1.204)، كما ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "محايد"، باستثناء بعض العبارات فالعبرة الأولى " تقدم المؤسسة تشكيلة منتجات لكل خط انتاجي نتيجة الابتكار تمكن العملاء من اشباع رغباتهم المختلفة وذلك حسب ميول كل شخص " بمتوسط حسابي(2.58) وانحراف معياري(1.00) والعبرة الثانية " طرح المنتجات الجديدة من طرف المؤسسة مخطط ومنظم مسبقا ويسير حسب برنامج" بمتوسط حسابي(2.26) وانحراف معياري(0.893) اكتسبت طابع غير موافق وذلك دلالة على ان لابتكار التسويقي في عينة المؤسسات محل الدراسة لا تهدف الى تقديم تشكيلة منتجات لكل خط انتاجي من أجل تلبية رغبات العملاء حسب ميولهم الي ان عينة المؤسسات محل الدراسة تتبع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية استراتيجية تتميط المنتجات، اما بالنسبة للعبارة الثانية تنفي فكرة ان المؤسسات محل الدراسة تقوم بتخطيط وتنظيم مسبق وتسير حسب برنامج لطرح منتجات المؤسسة، ما يدل أن عينة المؤسسات محل الدراسة تستجيب لطرح منتجات جديد عن طريق مواكبة المنافسين وللحاق بهم اما عن طريق التقليد او شراء أفكار جديدة وقت الحاجة، وعلى عكس العبارتين الرابعة والسادسة بمتوسط حسابي (3.48) و(3.55) على التوالي انحراف معياري (0.966) و (1.179) "عند ابتكار منتج جديد او تحسين منتج حالي منتج يلعب التسعير أحد أهم المحددات لطرحه في الأسواق" و" تتميز المؤسسة بشبكة تربطه مع جميع فروعها بشكل يمكن العمل بالقيام بجميع عمليات الشراء، الصيانة والضمان.... الخ" التي اكتسبت طابع موافق، اذ يلعب التسعير دور مهم في نجاح المنتج المبتكر او المحسن فهو يمثل قيمة المنتج من جهة ويمثل أساس تحقيق الأرباح وبالتالي فهو هدف أي مؤسسة، إضافة الى تسهيل المعاملات مع العملاء في عملية البيع وما بعد البيع.

المحور الثاني: الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

الجدول(08): تحليل الحصة السوقية -الجزء الاول

رقم العبارة	عبارات بعد "الحصة السوقية"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	تعتمد المؤسسة على الابتكار لزيادة عدد الزبائن الجدد	7	16	5	3		3.87	0.885	موافق
	%	22.6	51.6	9.7					
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة فروعها من خلال توجيهها بالابتكار	9	9	5	6	2	3.55	1,287	موافق
	%	29	29	16.1	19.4	6.5			

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

03	انتهاج الابتكار ساهم في زيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.	العدد	7	12	9	3	3.74	0.930	موافق
		%	22.6	38.7	29	9.7			
المتوسط الحسابي									
							3.72	0.922	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده الحصة السوقية بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.922) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة المدروسة حول بعد الحصة السوقية تشير الى مستوى موافق، مما يدل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفي العينة محل الدراسة تتوجد زيادة ملحوظة في الحصة السوقية بسبب الابتكار التسويقي وذلك عن طريق زيادة عدد الزبائن الجدد في العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.885) وبمستوى موافق ما يدل ان الابتكار التسويقي ساهم في زيادة عدد الزبائن الجدد، وفي العبارة الثانية "سعى المؤسسة إلى زيادة فروعها من خلال توجيهها بالابتكار" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.287) بمستوى موافق، والعبارة الثالثة التي ترمي الى أن "انتهاج الابتكار ساهم في زيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.980) بمستوى موافق تعتبر تأكيد على زيادة الحصة السوقية لعينة المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة.

الجدول (09): تحليل المبيعات -الجزء الثاني

رقم العبارة	عبارات بعد المبيعات	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات افراد العينة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	ساهم السعي للابتكار في تحقيق نمو معدل مبيعات المؤسسة خلال السنوات الأخيرة	العدد	4	15	9	2	1	3.61	0.919	موافق
		%	12.9	48.4	29	6.5	3.2			

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

02	ساهم التوجه بالابتكار إلى تحقيق نمو في معدل مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين خلال السنوات الأخيرة.	العدد	7	13	7	3	1	3.71	1.039	موافق
		%	22.6	41.9	22.6	9.7	3.2			
03	رفع الابتكار حجم تعاملات المؤسسة.	العدد	4	17	6	4		3.68	0.871	موافق
		%	12.9	54.8	19.4	12.9				
المتوسط الحسابي										
								3.67	0.869	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد المبيعات بلغ(3.67) بانحراف معياري(0.869)، ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد المبيعات تشير الى مستوى موافق، كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المبيعات تراوحت ما بين (3.71- 3.68) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.039-0.871)وذلك تأكيدا على العبارات الثلاثة التي تنص الابتكار ساهم نمو معدل مبيعات المؤسسة خلال السنوات الأخيرة وكذا في نمو في معدل مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين خلال السنوات الأخيرة إضافة الى رفع حجم تعاملات المؤسسة مما يفسر زيادة مبيعات المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الجدول(10): تحليل فقرات الارباح -الجزء الثالث

رقم العبارة	عبارات بعد الأرباح	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	حققت المؤسسة أرباح عالية خلال السنوات الأخيرة من جراء اعتماد الابتكار.	العدد	13	10	4	4	4.3	1.048	موافق بشدة
		%	41,9	32,3	12,9	12,9			
02	ساهم تبني الابتكار في تحقيق عائد أعلى من الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	العدد	11	8	8	3	3.81	1.138	موافق
		%	35,5	25,8	25,8	9,7			
03	ساهم الاعتماد على الابتكار في تحقيق عائد أعلى على حق الملكية أعلى خلال السنوات الأخيرة	العدد	9	12	8	2	3.90	0.908	موافق
		%	29,0	38,7	25,8	6,5			
		المتوسط الحسابي					3.99	0.887	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الارباح بلغ (3.99) بانحراف معياري(0.887) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الارباح تشير الى مستوى موافق، مما يدل ان الأرباح متزايدة كنتيجة لاستخدام الابتكار التسويقي في عينة المؤسسات المدروسة، وكانت العبارة الأولى " حققت المؤسسة أرباح عالية خلال السنوات الأخيرة من جراء اعتماد الابتكار"

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمتوسط حسابي بلغ(4.30) وانحراف معياري بلغ(1.048) وبمستوى موافق بشدة ويدل ذلك على عينة المؤسسات محل الدراسة حققت أرباح عالية خلال السنوات الأخيرة متزايد بشكل ملحوظ، بينما في العبارتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.81) (3.90) وانحراف معياري بلغ(1.138) (0.908) على التوالي وبمستوى موافق تأكيدا على تحقيق عائد أعلى من الاستثمار خلال السنوات الخيرة وكذا تحق الملكية أعلى خلال السنوات الأخيرة من خلال تبني الابتكار التسويقي كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة .

الجدول(11): تحليل فقرات الاحتفاظ بالزبائن -الجزء الرابع

رقم العبارة	عبارات بعد " الاحتفاظ بالزبائن "	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات افراد العينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة بالنسبة للمؤسسة.	العدد	4	23	3	1	3.97	0.605	موافق
	%	12,9	74,2	9,7	3,2				
02	تحقق المؤسسة معظم عوائدها من خلال الزبائن الحاليين وليس الجدد	العدد	12	12	7		4.16	0,779	موافق
	%	38,7	38,7	22,6					
03	تعزز المؤسسة موقعها التنافسي من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	العدد	8	19	3	1	4.10	0.700	موافق
	%	25,8	61,3	9,7	3,2				
		المتوسط الحسابي					4.08	0.693	موافق

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الاحتفاظ بالزبائن بلغ (4.08) بانحراف معياري(0.693) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الاحتفاظ بالزبائن تشير الى مستوى موافق، حيث تراوحت العبارات الثلاثة بي (3.97- 4.16) كمتوسط حسابي و(0.605-0.779) كانحراف معياري وذلك تأكيدا ان الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يعتبر سياسة المؤسسات عينة الدراسة لان مهضم عوائدهم ومداخلهم من الزبائن الحاليين وليس الجدد، كما ويساهم ذلك في الاحتفاظ وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.

الجدول(12): تحليل جذب الزبائن -الجزء الخامس

رقم العبارة	عبارات بعد " جذب الزبائن "	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات افراد العينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	ساهم تبني الابتكار التسويقي في حصول المؤسسة على نسبة جد عالية قياسا بالفترات السابقة.	العدد	04	15	9	3	3.65	0.839	موافق
	%	12.9	48.4	29	9.7				
02	المركز الاجتماعي والأخلاقي والبيئي للمؤسسة أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد.	العدد	7	19	3	2	4.00	0.775	موافق
	%	22.6	61.3	9.7	6.5				

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

03	تستخدم المؤسسة الممارسات العلمية والصحيحة لجذب الزبائن	العدد	10	14	5	2	موافق
		%	32.2	45.2	16.1	6.5	
المتوسط الحسابي							
							موافق
							0.908
							3.89
							0.875
							موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الاحتفاظ بالزبائن بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.908) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد جذب الزبائن تشير الى مستوى موافق، حيث تراوحت العبارات الثلاثة بي (3.65-4.03) كمتوسط حسابي و(0.875-0.775) كانحراف معياري، ما يدل ان المؤسسة حققت نسبة جذب زبائن جدد معتبرة مقارنة بالمنافسين كما ان تبني المركز الأخلاقي والاجتماعي والبيئي ساهم في زيادة نسبة الزبان الجدد بما في ذلك الممارسات التسويقية العلمية والعملية الصحيحة.

الجدول(13): تحليل رضا الزبائن -الجزء السادس

رقم العبارة	عبارات بعد " رضا الزبائن "	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات افراد العينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
01	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه.	العدد	7	18	5	1	4.00	0.730	موافق
		%	22.6	58.1	16.1	3.2			

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

02	يعكس رضا الزبون نجاح السياسات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة.	العدد	7	19	2	3	3.97	0.836	موافق
		%	22.6	61.3	6.5	9.7			
03	لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوى واقتراحات ومشاكل الزبون.	العدد	4	21	5	1	3.90	0.651	موافق
		%	12.9	67.7	16.1	3.2			
المتوسط الحسابي							3.96	0.834	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19spss

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الجمعيات الطوعية بلغ(3.96) بانحراف معياري(0.834)، ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد رضا الزبائن تشير الى مستوى موافق، كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد رضا الزبائن تراوحت م بين (3.90 - 4.00) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين(0.651-0.836).

كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الاولى التي اخذت أكبر متوسط حسابي (4.00) بانحراف معياري (0.730) اي ان المؤسسات محل الدراسة تحفظ وتسعى لتحقيق رضى زبائننا طيلة فترة التعامل معهم، وهذا ما يعكس نجاح السياسات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة والمتوسط الحسابي لهاته العبارة (3.97) بانحراف معياري (0.836)، كما وتؤكد المؤسسات محل الدراسة على آلية واضحة للتعامل مع شكاوى واقتراحات ومشاكل الزبون بمتوسط حسابي (3.90) بانحراف معياري (0.651).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:
جدول رقم (14): معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

الأداء التسويقي	الابتكار التسويقي		
0,840*	1	معامل الارتباط	الابتكار التسويقي
0.29		مستوى الدلالة	
31	31	N	
1	0,840*	معامل الارتباط	الأداء التسويقي
	0.29	مستوى الدلالة	
31	31	N	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 19

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

1/ الفرضية الأساسية الأولى: يؤثر الابتكار التسويقي على الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ هناك ارتباط قوي بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية حيث بلغ (0.840) عند مستوى دلالة $T=0.29$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (15): معامل ارتباط بيرسون للابتكار التسويقي وابعاد الأداء التسويقي

الابتكار التسويقي			
N	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
31		1	الابتكار التسويقي
31	0.046	0,271*	الحصة السوقية
31	0.095	0.566**	المبيعات
31	0.112	0,362**	الأرباح
31	0.063	0,670**	الاحتفاظ بالزبائن
31	0.003	0.745*	رضى الزبون
31	0.093	0,630**	جذب الزبائن

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

2/ الفرضية الأساسية الثانية: يؤثر الابتكار التسويقي على ابعاد الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول (15) نلاحظ هناك ارتباط بين الابتكار التسويقي وابعاد الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية حيث انحصر معامل الارتباط بين (0.271- 0.745) عند مستوى دلالة T ينحصر بين (0.046- 0.001) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على ابعاد الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر الابتكار التسويقي على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هناك ارتباط متوسط بين الابتكار التسويقي الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية حيث بلغ (0,271) عند مستوى دلالة $T=0.046$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الابتكار التسويقي على حجم المبيعات للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هناك ارتباط مقبول بين الابتكار التسويقي حجم المبيعات للمؤسسة الاقتصادية حيث بلغ (0.566) عند مستوى دلالة $T=0.095$ أكبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على حجم مبيعات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الابتكار التسويقي على أرباح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هناك ارتباط متوسط بين الابتكار التسويقي وارباح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث بلغ (0.362) عند مستوى دلالة $T=0.112$ أكبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على ارباح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر الابتكار التسويقي على الاحتفاظ بزبائن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هناك ارتباط قوي بين الابتكار التسويقي والاحتفاظ بزبائن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث بلغ (0,670) عند مستوى دلالة $T=0.063$ كبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على احتفاظ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بزبائنهم.

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر الابتكار التسويقي على رضی زبون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هناك ارتباط قوي بين الابتكار التسويقي ورضی زبون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث بلغ (0.745) عند مستوى دلالة $T=0.003$ كبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على رضی زبون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر الابتكار التسويقي على جذب الزبائن الجدد للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هناك ارتباط قوي بين الابتكار التسويقي جذب الزبائن الجدد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث بلغ (0.630) عند مستوى دلالة $T = 0.093$ اكبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن الابتكار التسويقي يؤثر على جذب زبائن جدد للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: التحليل العملي

في ضوء التحليلات المقدمة من خلال الجانب الميداني لدراسة عند تحليلنا لأجوبة افراد العينة، تم التوصل الى النتائج التالية:

- يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من 77% من عمال المؤسسة.

إن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية إذ بلغت نسبتهم أكثر من 61.3% من إجمالي العينة المدروسة

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بارتباط قوي عموما بين الابتكار والأداء التسويقي بصفة عامة وبين الابتكار وابعاد الأداء التسويقي بصفة خاصة - خلال فترة الدراسة -

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة عينة مؤسسات-

تحليل علاقة تبني الابتكار التسويقي وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

خلاصة الفصل

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة لقياس أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية في عينة مكونة من 3 مؤسسات بولاية بسكرة تم التوصل إلى نتائج التالية:

من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية

طردية بين إدارة الابتكار التسويقي وأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائري في العينة محل الدراسة، حيث

$$.R=0.840$$

كذلك من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد المؤسسات عينة الدراسة توجد علاقة طردية

قوية بين الابتكار التسويقي وكل من (المبيعات، الاحتفاظ بالزبائن، رضى الزبون، جذب الزبائن) حيث

$$R \text{ تراوح بين } (0.566-0.745).$$

كما تبين من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد المؤسسات عينة الدراسة توجد علاقة

طردية متوسطة بين الابتكار التسويقي بين كل من (الأرباح والحصة السوقية)، حيث تراوحت R

$$\text{بين } (0.271-0.372).$$

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

مذكرات تخرج:

- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة لمسيلة، فرع تسويق، منشورة، 2007.
- زكريا رقيق، تأثير الابتكار التسويقي على جودة الخدمات التسويقية، دراسة حالة بنك الخليج الجزائر -وكالة المسيلة، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016.
- شلوفي أسماء، دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2015.
- خلوط زهور، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014.
- عجيلة حنان، فعالية نظم المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013.
- صابر عباسي، أثر التسيير الحثائي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011-2012.
- صونية كيلاني(2007): مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.
- دغيش محمد الحسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -السوادي-، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، 2015.
- صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011.
- نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004.
- حديد نعيمة، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعات الغذائية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016.
- سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة: مطاحن الاوراس، مذكرة ماستر، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

-قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة ماستر، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2014.

-ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة قسنطينة، 2013.

-صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- مذكرة ماجستير، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2012.

المدخلات والملتقيات:

-برلينيس عبد القادر، بارك 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

-تياوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12 و 13 ماي 2010.

-تياوي العربي، مداخله قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15 ماي، 2011.

-بوققول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخله قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

-بن قصير إيمان، الطيب عبابو: "دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة)، مداخله مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الأول حول " التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية (الواقع والآفاق)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 08-09 ديسمبر 2015.

-سنا عبد الكريم الخناق(2009): مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

-بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

كتب:

-محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

-راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، -بين الموهبة والابداع-، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، طبعة الأولى، 2013.
- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999.
- مدحت أبونصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر، 2002.
- طه طارق، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- ناجي معلا: إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عبد الحميد، أسعد طلعت: "التسويق الابتكاري (الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور)"، الإسكندرية-مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2001.

- إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
- ثامر البكري، "التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- أبو نبعة، مصطفى عبد الغفور: "التسويق المعاصر (المبادئ النظرية - التطبيق)"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر -الأصول والمهارات-، (مصر، بدون ذكر دار النشر، 2002م).
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، بار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002.
- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان-الأردن-، الطبعة الأولى، 2015.
- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، بدون بلد النشر، ط1، 2010.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط1، دار البداية، عمان، 2008.
- فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبوحمد: أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الدار الجديدة للنشر ، مصر ، 2003، ص151.
- محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.
- عبد الرحيم علام، عمرو صدق، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

- ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص214.
- الدراسات الميدانية:
- 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.
- وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد الأول، 2007.
- 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.
- خبراء الاكاديمية الدولية للتدريب والتنمية البشرية، الحقيبة والتدريبية لمساق إدارة التسويق، معتمد من وزارة الخارجية الأمريكية، غزة، فلسطين.
- المجلات:
- جعفر خليل مرعي: " دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل)"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد9، 2012.
- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد2، المجلد7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، 2014.
- جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010.
- موقع إنترانت:
- محمد عبد الله المغربي، الفرق بين الاختراع والإبداع والابتكار ومعايير قبول كل منها -من الموقع- 26/02/2017 12:18
<http://www.hrdiscussion.com/hr10617.html>
- مراجع باللغة الأجنبية:

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

-Hela Sassi, **stratégie de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université de limoges discipline science de langage, faculte de lettres et science humaines département science du langage ceres – centre de recherches sémiotique école doctorale sciences de l'homme et de la société université de limoges.

-Philip Kotler And Others, Principles Of Marketing, Published By Prentice Hall Europe, Second Edition, Usa, 1999.

-A.Khemkhem (1971) : **la dynamique du contrôle de gestion**, éd bordas, paris, 2 eme éd.

-Kaplan Robert david Norton, **the balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard business review , vo170, no1, January/ February.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية



الأخ الكريم، الأخت الكريمة

ملحق رقم (1): الاستبيان:

تحية طيبة، وبعد

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق شامل حول موضوع

البحث تحت عنوان: "تأثير الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات"

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لعمال إدارة بعض المؤسسات، وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة

ببحثنا.

وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث للإجابة على العبارات الواردة فيها، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة
بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث.

مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم سلفا على حسن
تعاونكم.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالب:

ابراهيم إسماعيل

الاستاذ المشرف:

براهيمي فاروق

أولاً: معلومات شخصية: الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة

30 - 39 سنة

40 - 49 سنة

50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

بدون مستوى: ابتدائي: متوسط: ثانوي:

جامعي:

المحور الأول: تتعلق العبارة التالية بالابتكار التسويقي يرجى وضع علامة (√) عند الاجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة تشكيلة منتجات لكل خط انتاجي نتيجة الابتكار تمكن العملاء من اشباع رغباتهم المختلفة وذلك حسب ميول كل شخص.					
02	طرح المنتجات الجديدة من طرف المؤسسة مخطط ومنظم مسبقا ويسير حسب برنامج.					
03	هناك بعض المنتجات او مميزات مضافة للمنتج نجدها فقط في هذه المؤسسة دون سواها ما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية.					
04	عند ابتكار منتج جديد او تحسين منتج حالي منتج يلعب التسعير أحد أهم المحددات لطرحة في الاسواق.					
05	هل سعر المنتجات التي تقدمها المؤسسة يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.					
06	تتميز المؤسسة بشبكة تربطه مع جميع فروعها بشكل يمكن العميل بالقيام بجميع عمليات الشراء، الصيانة والضمان الخ....					
07	تتميز المؤسسة بتكنولوجيا تمكنها من البيع عبر الأنترنت وتلقي الطلبات وتستخدم تقنيات عرض المنتجات من اجل جذب انتباه العميل او الزائر للمتجر الالكتروني.					

				وسائل الترويج المستخدمة من اعلان واشهار ومن منشورات والرسائل النصية والبريد الإلكتروني... واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات المنتجات التي تقدمها المؤسسة.	08
				يسمح الابتكار للترويج للمنتجات من تمييز جودتها من طرف العميل.	09
				تقوم المؤسسة من خلال الابتكار بتبسيط الإجراءات المتعلقة بالمعاملات وخدمات بعد البيع او الخدمات المصاحبة.	10

المحور الثاني: تتعلق العبارة التالية بأداء المؤسسة - المتغير التابع - يرجى وضع علامة (√) عند الاجابة المناسب

الأداء التسويقي					بدائل الاجابة				
الأسئلة الخاصة بأبعاد الأداء					موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقم	الحصة السوقية								
11	تعتمد المؤسسة على الابتكار لزيادة عدد الزبائن الجدد								
12	تسعى المؤسسة إلى زيادة فروعها من خلال توجيهها بالابتكار								
13	انتهاج الابتكار ساهم في زيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.								
المبيعات									
14	ساهم السعي للابتكار في تحقيق نمو معدل مبيعات المؤسسة خلال السنوات الأخيرة								
15	ساهم التوجه بالابتكار إلى تحقيق نمو في معدل مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين خلال السنوات الأخيرة.								

					رفع الابتكار حجم تعاملات المؤسسة.	16
الأرباح						
					حققت المؤسسة أرباح عالية خلال السنوات الأخيرة من جراء اعتماد الابتكار.	17
					ساهم تبني الابتكار في تحقيق عائد أعلى من الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	18
					ساهم الاعتماد على الابتكار في تحقيق عائد أعلى على حق الملكية أعلى خلال السنوات الأخيرة	19
الاحتفاظ بالزبائن						
					يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة بالنسبة للمؤسسة.	20
					تحقق المؤسسة معظم عوائدها من خلال الزبائن الحاليين و ليس الجدد	21
					تعزز المؤسسة موقعها التنافسي من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	22
جذب الزبائن						
					ساهم تبني الابتكار في	23

					حصول المؤسسة على نسبة جد عالية قياسا بالفترات السابقة.	
					المركز الاجتماعي و الأخلاقي و البيئي للمؤسسة أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد.	24
					تستخدم المؤسسة الممارسات التسويقية العلمية و العملية الصحيحة لجذب الزبائن	25
رضا الزبائن						
					تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه.	26
					يعكس رضا الزبون نجاح السياسات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة.	27
					لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوى و اقتراحات و مشاكل الزبون.	28