

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
قسم: علوم التسيير
Département : sciences de gestion
Laboratoire ECOFIMA
مخبر ايكوفيفا ECOFIMA



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص إدارة المؤسسات

بعنوان:

دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة
(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس)

المشرف:

أ.د فريد كورتل

إعداد الطالبة:

سارة بن زايد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الدكتور صبري مقيم	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
الأستاذ الدكتور فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
الدكتورة إلهام بوغليطة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
الدكتور مصطفى بودرامة	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة سطيف 1	عضوا
الدكتور ياسين جبار	أستاذ محاضر قسم "أ"	المدرسة العليا للتسيير والتجارة الدولية -الجزائر-	عضوا
الدكتورة أمال يوب	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

مصادقا لقوله تعالى: "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة إبراهيم، الآية (07)

فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا يوافي نعمه ويشكر مزيده، اللهم إنا نشكرك شكرا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، فيا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

ولقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

وعملا بهذا الحديث واعترافا منا بالجميل، نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف فريد كورتل لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ولما قدمه لنا من توجيهات قيّمة حفظه الله.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بمعلومات وتوجيهات من أساتذة وزملاء الدراسة.

أما في مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالات التابعة لها فنشكر كل موظفي المؤسسة الذين ساعدونا بكل تواضع وحسن استقبال، من مديري المصالح التقنية، مسؤولوا مصلحة التسويق، مسؤولوا مصلحة التكوين، ومهندسوا الاتصالات، ومديري مصلحة إدارة الموارد البشرية، كما نتقدم بالامتنان إلى جميع مديري الوكالات التجارية فلهم جزيل الشكر والتقدير.

ولا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا الخالص وأمنياتنا إلى كل من أمّدنا بيد المساعدة و التشجيع لإعداد هذا البحث.

- بارك الله فيكم جميعا -

إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

إلى من قال فيهما الله " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا " سورة الإسراء، الآية (23) إلى أغلى هدية أهداني إياها الله عزّ وجل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي.

إلى من هم لي أغلى من الوجود من بهم أكبر وعليه أعتمد أخوتي وأبنائهم حفظهم الله لي جميعا.

إلى من اخترتهم زملائي وأصدقائي من قريب أو بعيد وكل من قدم لي يد المساعدة في تقديم هذا العمل، إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

سارة

ملخص

نظرا للتغيرات المتسارعة التي نشهدها اليوم، فقد أصبح الابتكار خاصة في المجال التسويقي مطلباً حتمياً للبقاء في سوق الأعمال ومواجهة المنافسة التي قد تهدد بقاء المؤسسة في السوق، فعميل اليوم لن يكون عميل الغد نظراً لاستمرارية نشاط الابتكار وتعدي الأسواق حيزها الواقعي إلى الحيز الافتراضي، ومع تنامي حاجات ورغبات السوق وتعدد البيئة تحول التسويق الابتكاري إلى نشاط جد هام للمحافظة على وتطوير مستوى أداء المؤسسة، من هنا ارتأينا من خلال دراستنا هذه ضرورة توضيح مجالات وآليات تطبيق التسويق الابتكاري على غرار كل من سياسات المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، الأفراد، الدليل المادي والعمليات، وما تساهم فيه هذه السياسات من تنمية وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، موبيليس، كما تطرقنا إلى دورها في مساعدة هذه الأخيرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، فكلما زادت وتيرة النشاط التطويري والتجديدي زادت معه القيمة والمنفعة المحصل عليها من كل سياسة من سياسات المزيج، وللإحاطة بمختلف جوانب الدراسة قمنا بتوظيف المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التاريخي لتتبع تطور المفاهيم النظرية وعرض مراحل استقلالية مؤسسة موبيليس، كما سنوظف أداة دراسة الحالة لتحليل واقع ممارسة المزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وما شهده أدائها من تحسن خلال فترة الدراسة من خلال المؤشرات الموظفة من ميزة تنافسية، نمو الحصة السوقية، ربحية المؤسسة ورضا العملاء، إضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي لدراسة وتحليل البيانات المستقاة من خلال الإجابات والآراء المتوصل إليها من الاستبيان الموزع على موظفو المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة والوكالات التابعة لها، وكنتيجة لما تم التوصل إليه يمكننا القول أن فهم كيفية تطبيق الفكر الابتكاري كممارسة على مستوى المزيج التسويقي يتطلب وجود ثقافة داخلية ووعي بضرورة تبني وتطبيق آليات وأساليب ابتكاريه تهدف إلى جذب العميل لعروض مؤسسة موبيليس، وتحقيق رضاه من خلال التميز في أحد أو كل عناصر المزيج التسويقي، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة في السوق ويمنحه طابع التجدد، التنوع والحدثة بطرح أفكار غير معتادة وممارسات تتميز بالكفاءة، الجاذبية، والتفرد مقارنة مع ما يعرضه منافسو مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، لدى المؤسسة محل الدراسة أن تولي اهتماماً متساوياً على مستوى جميع عناصر مزيجها التسويقي، فإهمال الابتكار في البعض على غرار سياسة الدليل المادي كما لوحظ من خلال دراسة آراء عينة الدراسة قد يؤثر سلباً على أداء مؤسسة موبيليس مستقبلاً، فتطبيق التسويق الابتكاري على الوجه الصحيح يعتبر أحد وسائل خلق الحاجة وأسلوب للمحافظة على أداء المؤسسة وتحسينه في ذات الوقت.

الكلمات المفتاحية

أداء المؤسسة، تسويق ابتكاري، مزيج التسويق الابتكاري، مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

Abstract :

Innovative marketing has become a crucial demand to continue in business market and face rivalry, because of the fast changes that we are witnessing today, which can threaten institutions' survival in business market. As today's client could not be tomorrow's due to the innovative activities which cause the break through markets achieved through the extension from the actual markets into the virtual ones.

As markets' needs and interests have grown along with the environment's complexity, innovative marketing has become a vital tool to maintain and develop the institutions performance. According to our research, we see the importance of clarifying fields and mechanisms of implementation of innovative marketing according to policies of products, pricing, promotions, distribution, individuals, physical proof and operations, because of its role in improving Algeria Telecom Mobilis institution functions and help it to adapt environment changes, the more development activity increased the more value and benefits obtained from each mix marketing policy. That's why we have used descriptive and analytical approach as a tool to study Algeria Telecom Mobilis situation, to analyze how to implement mix marketing exercise and its impact on Algeria Telecom Mobilis performance during study period using some indicators such as competitive advantage, market share growth, institution profitability and customer satisfaction, and we have used statistical approach to study and analyze data collected through the answers and opinions reached from questionnaire that has been distributed on Mobilis Regional Directorate staff.

As a result of what has been reached, we can say that innovative marketing application requires existence of internal culture and awareness to adopts innovative mechanisms and methods, that aimed to attract enterprise offerings , and customer satisfaction through excellence in one or all mix marketing elements which will reflect positively on institutions' performance by offering diversity ,modernity, unusual ideas and practices that are characterized by its efficiency, attraction , and uniqueness compared with Algeria Telecom Mobilis competitors.

In order to realize that Mobilis Algerian Telecom institution should focus on all mix marketing policies without exception, not like we noted through our study that shows the ignoring of physical evidence policy which may Reflect negatively on Mobilis performance in the future, innovative marketing application is a mean to create needs and methods to maintain and improve the enterprise performance at the same time.

Keywords

Enterprise performance, Innovative marketing, innovative marketing mix, Mobilis Algeria telecom Enterprise.

مقدمة

مقدمة

أدت التغيرات الجذرية التي شهدتها العالم في العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلى زيادة حدة المنافسة وتسارع وتيرتها على المستويين المحلي والدولي، مما جعل من بقاء المؤسسات على غرار مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس تواجه تحديا يصعب تحقيقه في غياب نشاط يربطها بأسواقها المستهدفة، ويمكنها من التفاعل بشكل إيجابي مع تغيرات بيئتها المحيطة والانتقال من التأثير بالبيئة إلى مرحلة التأثير بها، لتتحول بذلك من دورها التفاعلي إلى كونها عنصر فاعلا قادرا على تحويل التهديد إلى فرص وخلق فرص غير مكتشفة بعد، وهو ما يصعب تحقيقه في غياب النشاط التسويقي كمارسة وثقافة قادرة على تحسين مستوى أداء مؤسسة موبيليس، بتوسيع قاعدة البدائل المتاحة للعملاء بشكل يشبع حاجاتهم ورغباتهم، ويحل مشكلة المفاضلة بين البدائل التي لا تعد ولا تحصى من السلع والخدمات. لا بل وقد توسعت تطبيقات التسويق وأنواعه ليظهر لدينا ما يعرف بالتسويق الابتكاري، الذي يعتبر أسلوب تسويقي حديث ومتطور يقوم على عملية خلق أفكار جديدة لم يسبق وأن تم التطرق إليها، كما انه يعبر عن كل نشاط يهدف إلى تطوير ما هو موجود وبلورة الأفكار الجديدة والمحسنه في شكل منتج مبتكر يكون إما سلعة أو خدمة، مرفقة ببقية عناصر المزيج التسويقي الابتكاري (منتج، تسعير، توزيع وترويج في حالة السلع مضافا إليها كل من الدليل المادي، الأفراد والعمليات في حالة الخدمات) مقدمة إلى أسواق لم تعرف هذا الشكل من الأنشطة من قبل، ليتطور بذلك التسويق من مستوى تلبية الحاجة إلى مستوى أعلى الا وهو خلق الحاجة.

من هنا تظهر معالم التحدي الكبير الذي تواجهه مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس حاليا فالصعوبة لم تعد منحصرة بمجرد فهم وتلبية احتياجات العميل الحالية، بل تعدتها إلى توقع ما قد يرغب فيه العميل أو ما سيفكر فيه مستقبلا، لدى يتوجب على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس أن تنتقل من مرحلة التفاجؤ برغبات واحتياجات العملاء وتطلعاتهم، إلى العمل على مفاجئة أسواقها المستهدفة بما يحتاجونه ولم يفكروا به بعد.

إشكالية الدراسة

نظرا إلى ازدياد التوجه نحو التسويق الابتكاري كمدخل حديث وفعال قادر على تحسين الأداء في ظل بيئة تشهد منافسة مشددة، وتطور مستمر لاحتياجات ورغبات العملاء وتزايد مستوى توقعاتهم بالنسبة للسلعة أو الخدمة المتوقع الحصول عليها، فقد زاد وعي العميل فيما يخص تفضيلاته من المنتجات التي يعتقد حسب رأيه أن المنفعة المتوقع الحصول عليها تفوق المقابل النقدي الذي سيدفعه لقاءها وهو ما يهدف إليه التسويق الابتكاري، لدى كان من المهم أن نسلط الضوء على كيفية ممارسة هذا النشاط بأسلوب يمكن مؤسسة موبيليس من تحسين أدائها في السوق مقارنة بمنافسيها.

من هنا تبلورت معالم سؤالنا الجوهرى المتمثل في: كيف يمكن لمؤسسة موبيليس أن تمارس التسويق الابتكاري بشكل يمكنها من التأثير على أدائها وتحسينه.

والإجابة عن هذا السؤال تتطلب توفير أرضية نظرية تتعلق بمفهوم التسويق الابتكاري ومتطلبات تطبيقه، وكيف يمكن قياس أثر المزيج التسويقي الابتكاري على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، وهو ما توفره الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس ترجع إلى المعلومات الشخصية ؟.

- هل توجد علاقة بين المزيج التسويقي الابتكاري وأداء مؤسسة موبيليس ؟.

- هل هناك اثر ذو دلالة معنوية للابتكار في عناصر المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس؟.
- هل توجد علاقة واثر ايجابي بين الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس؟.

-فرضيات الدراسة

بناءا عليه يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- يمكن تطبيق التسويق الإبتكاري عبر صياغة وتنفيذ مزيج تسويقي مبتكر، يقدم منفعة جديدة تماما أو مطورة في احد أو جميع عناصر المزيج التسويقي مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء مؤسسة موبيليس.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس ترجع إلى المعلومات الشخصية.

- هناك علاقة قوية بين الابتكار في المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للابتكار في عناصر المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة واثر ايجابي بين الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس.

-نموذج الدراسة

يضم نموذج الدراسة توضيحا للأثر بين أبعاد متغير الدراسة المستقل المتمثل في التسويق الإبتكاري والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة، وهو ما يكمن توضيحه في الآتي:

المتغير المستقل: يعبر عن التسويق الإبتكاري، وأبعاده تشمل عناصر المزيج التسويقي الإبتكاري المتمثلة في: المنتج الإبتكاري ، التوزيع الإبتكاري، التسعير الإبتكاري، والترويج الإبتكاري، الأفراد الإبتكاريون، الدليل المادي الإبتكاري، العمليات الإبتكارية. **المتغير التابع:** يمثل الأداء ويتم قياسه من خلال مؤشرات المتمثلة في الحصة السوقية، ربحية المؤسسة، رضا العملاء والميزة التنافسية.

-أسباب اختيار الموضوع

- من بين أسباب اختيار موضوع التسويق الإبتكاري ودوره في تحسين أداء مؤسسة موبيليس نجد:
- سعي الجزائر للانضمام في المنظمة العالمية للتجارة يجعل مؤسساتها مرغمة على تبني وممارسة التسويق الإبتكاري.
- تنامي مستويات حاجة العميل، إذ لم يعد هذا الأخير مكتفيا بإشباع حاجاتها ورغباته عن طريق ما هو موجود بل أصبح يتطلع إلى تجربة ما هو جديد.
- ساهمت وسائل الإعلام الحديثة في رفع حدة المنافسة مما زاد الفجوة بين مستوى المنتجات التي تعرضها المؤسسات العالمية وما يجده العميل في الأسواق المحلية، لينتج عنه ارتفاع سقف تطلعات العملاء ليضع المؤسسات أمام إلزامية تبني فكر تسويقي ابتكاري مستحدث يواكب ما هو معروض دوليا وما يتماشى وذوق العملاء.
- يعتبر التسويق الإبتكاري من أشكال التسويق الحديثة التي تعرف قلة الدراسات على مستوى الجزائر.

- حداثة الموضوع تضفي عليه طابع التميز وإمكانية تقديم إضافات تشمل أساليب ممارسته، خاصة وأن المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى التعرف على وفهم التسويق الابتكاري أولا حتى تدرك مدى أهمية تطبيقه.
- حاجة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لهذا النوع من الدراسات التي تمكنها من توسيع آفاق تطلعاتها، لتقدم ما هو جديد ومبتكر، وكل ما هو قادر على مواكبة تطور احتياجات ورغبات عملائها وتوقعاتهم مما يدعم موقفها التنافسي محليا ودوليا.

-أهداف الدراسة

- نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحليل وفهم دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء مؤسسة موبيليس إضافة إلى كونه وسيلة فاعلة في دعم موقفها التنافسي، من خلال تقديم كل ما هو جديد لأسواقها المستهدفة بشكل يعزز رضا العملاء ويمكنها من خلق فرص تسويقية تعد ربحا لها وخسارة لمنافسيها من المنظور التسويقي، كما أن تبني التوجه التجديدي الخلاق من شأنه أن يقلل من تأثير تهديدات البيئة المحيطة، فالاستراتيجيات التسويقية الابتكارية تمتاز بكونها أكثر مرونة وقابلة للتعديل مقارنة بالاستراتيجيات التقليدية. وهو ما جعلنا نجري دراسة ميدانية لعينة متمثلة في موظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس عناية والوكالات التجارية التابعة لها في أكثر من ولاية، للكشف عن تقييمهم لواقع ممارسة التسويق الابتكاري وتأثيره على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. ويمكن إجمال الأهداف المرجو التوصل إليها في النقاط الآتية:
- التعرض للمفاهيم المتعلقة بالتسويق الابتكاري، وكيفية إعداد مزيج تسويقي ابتكاري.
 - توضيح آلية تطبيق التسويق الابتكاري، ومتطلبات ممارسته في مؤسسة موبيليس.
 - التعرف على العلاقة بين كل من عناصر المزيج التسويقي الابتكاري وأداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.
 - التأكيد على ضرورة تطبيق التسويق الابتكاري بمؤسسة موبيليس ، والأهداف التي يحققها.
 - محاولة إبراز كيف يساهم إعداد سياسات مزيج تسويقي (منتج، تسعير، توزيع وترويج، أفراد، عمليات، دليل مادي) يتصف بالابتكارية والتجديد في دعم المركز التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وتحسين مستوى أدائها.
 - السعي إلى طرح حلول فيما يخص تخطي مشكل الممارسات التسويقية التقليدية، بشكل يشجع ويساعد المؤسسة محل الدراسة في تبني منهج تجديدي يمكنها من توسعت حصتها السوقية ومواجهة المنافسة.

-أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية دراسة موضوع دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة، من خلال توضيح أساليب وطرق تصميم وإعداد مزيج تسويقي ابتكاري، تستطيع مؤسسة موبيليس من خلاله تحسين مستوى أدائها لتتمكن من مواكبة التطور المستمر وتنامي احتياجات ورغبات عملائها، إضافة إلى منحها القدرة على ومواجهة المنافسة المحلية والدولية في ظل ظروف البيئة التسويقية التي تتميز بالتغير المستمر وعدم الاستقرار.

-المنهج المتبع

- لدراسة الإشكالية المطروحة سابقا وتحسيد الخطة التي ستتبع سنستخدم مجموعة من الأساليب المنهجية منها:

- المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي، وهو ما يستوجبه الجزء النظري من استعراض للمفاهيم النظرية وتحليلها، كما سيستخدم المنهج التحليلي في تحليل البيانات المستخرجة من دراسات المؤسسات وملحقاتها.
- المنهج التاريخي، وهو ما يستوجبه كل من الجزء النظري في عرض تطور مفهوم التسويق إلى التسويق الابتكاري، وتطور الابتكار كمفهوم وممارسة، إضافة إلى توضيف هذا المنهج لعرض تطور قطاع الاتصالات والمراحل التي مرت بها مؤسسة موبيليس من سنة 2000-2014 أي منذ انفصالها عن مؤسسة البريد والمواصلات إلى أن أصبحت مؤسسة اتصالات مستقلة.
- أداة دراسة الحالة وستوظف في دراسة تقييمية لواقع تأثير التسويق الابتكاري على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، للمساعدة في التحليل والتفسير والتقييم، بغية التوصل إلى نتائج تزيد الرصيد المعرفي لموضوع التسويق الابتكاري وأداء المؤسسة وقد مرت الدراسة بمرحلتين:
- المرحلة الأولى: قامت الباحثة بتحصيل المعلومات من مواقع مختلفة كوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سلطة الضبط، اتصالات الجزائر، موقع مؤسسة موبيليس، جرائد وطنية ودولية، مواقع مختلفة لتقارير الاتصالات الدولية وبعض المواقع العربية والدولية ذات العلاقة بمجال الدراسة.
- المرحلة الثانية: لإثراء دراستنا و للمزيد من المعطيات وللإطلاع على واقع المؤسسة قامت الباحثة بإجراء لقاءات ومحادثات مباشرة مع عدد من إطارات المؤسسة حول أهم النقاط التي تطرقنا لها في الجانب النظري من الدراسة، وكانت هذه اللقاءات مع كل من مدير التسويق، مهندس الموقع الإلكتروني للمؤسسة، مدير مصلحة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية بعنابة ومديرو الوكالات التجارية التابعة لها. ويمكن تلخيص الأدوات المستخدمة فيما يتعلق بالدراسة التقييمية في:
- الكتابات والوثائق المختلفة: تشمل كل ما تعلق بقطاع الاتصال بشكل عام، بما في ذلك القوانين حول القطاع "ARPT" والتشريعات المنظمة أو التقارير والمنشورات الصادرة عن سلطة الضبط ومؤسساتها، وكل ما تعلق بالمنشورات والوثائق الصادرة عن المؤسسات محل الدراسة.
- المقابلات: تعددت المقابلات مع مختلف المكلفين بتسويق المنتجات في المديرية الجهوية للمؤسسة محل الدراسة والوكالات التابعة لها، ومع المسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس للوقوف على حقيقة ممارسة التسويق الابتكاري ودره في تحسين أداء المؤسسة.
- الاستبيان: استكمالا لمختلف جوانب الدراسة وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلا وتحديدًا فيما يتعلق بمدى فعالية التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة، قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه لجميع موظفي المؤسسة في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة والوكالات التجارية التابعة لها.
- الملاحظة: باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي، فقد اعتمدتها الباحثة لتحديد الآليات المعمول بها في ممارسة التسويق الابتكاري في المؤسسة محل الدراسة، كقواعد البيانات التسويقية وشبكة الانترنت.
- المنهج الإحصائي: من خلال إعداد استبيان موجه لموظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة والوكالات التابعة لها، سنستخدم هذا المنهج في تحليل البيانات المستقاة من خلال الإجابات والآراء المتوصل إليها.
- الدراسات السابقة**
- من بين الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الابتكاري نجد:
1. دراسة نعيم حافظ أبو جمعة، بعنوان ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 2003.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أسباب انتشار مجموعة من الظواهر التسويقية الغير صحية كالخداع والشائعات التسويقية، ودورها في زعزعت مكانة المؤسسات المستهدفة في إطار المنافسة، حيث تطرق الباحث إلى نقطة جد مهم تقوم على فكرة مفادها أن إهمال الابتكار التسويقي على مستوى الوطن العربي ساهم وبشكل كبير في تفشي هذه الظواهر السلبية كالغش التسويقي، وكنتيجة عامة لما توصلت إليه الدراسة فيما يخص الابتكار التسويقي والظواهر التسويقية الغير صحية، فقد اعتبر الباحث أن عدم ايلاء أهمية للابتكار التسويقي يعد عنصرا مساعدا على تفشي ظواهر الغش والخداع التسويقي.

إلا أن تحليله فيما يخص عنصر الابتكار التسويقي والذي يعد محور دراستنا كان محدودا ولم يشمل ما قد يقدمه الابتكار من فرص تطوير رضا العملاء إلى حالة ولاء، وهو ما قد يقلل من تأثير الشائعات وأساليب الخداع التسويقية على سمعة ومكانة المؤسسة المستهدفة في السوق، كما سيعزز من ثقة جمهورها المستهدف بكل ما تقدمه من أشكال المنفعة وهو ما سنشير إليه في دراستنا.

2. دراسة الباحث محمد سليمان تحت عنوان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة المسيلة، 2007.

وقد سعى من خلالها الباحث إلى التوصل لمدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين أداء المؤسسة، من خلال تقديم الإطار النظري لكل المفاهيم التسويقية المتعلقة بمتغيري موضوع بحثه، مع محاولة تبيان دور الابتكار على مستوى المنتج في تحسين أداء المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تتمثل في كون الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه، بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة أو غير مألوفة، فالابتكار في المنتج يؤدي إلى توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة، مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة ومنه توسعت قاعدة رضا أسواقها المستهدفة.

إلا أن تحليله لم يشمل بقية سياسات المزيج التسويقي الإبتكاري باعتبارها سياسات مكملة لسياسة المنتج وهو ما سنشير إليه كتكملة لهذه الدراسة، فلا يمكن إعداد منتج ابتكاري وتسويقه بمعزل عن بقية سياسات المزيج التسويقي، إذ تعد السياسة التسعيرية، التوزيعية والترويجية الإبتكارية سياسات مكملة للمنتج الإبتكاري في حالة السلع مضاف إليها كل من الأفراد الدليل المادي والعمليات في حالة الخدمات نظرا لدورها الفعال في التأثير على مستوى أداء المؤسسة، فالمزيج التسويقي الإبتكاري وإستراتيجياته التسويقية تعد قلب التسويق الإبتكاري، الهادف إلى الرفع من مستوى الأداء بتقديم كل ما هو جديد ومبتكر.

3. دراسة الباحثة نعيمة برك تحت عنوان "الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه العميل بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر-المتطلبات والتوصيات-، مقال علمي من مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

أرادت الباحثة التوصل إلى تحديد مدى قدرة الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية على جذب انتباه العميل الجزائري، من خلال تقديم الإطار النظري لكل المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تتمثل في كون الابتكار في إستراتيجية الإعلان من شأنه أن يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة وخدماتها، كما أنه قد يدعم موقعها التنافسي، لدى فمن المهم إخضاع مقدمي الخدمات ومنتجياتها إلى دورات تدريبية خاصة بالإبداع والابتكار لتحسين أسلوب أدائهم.

إلا أن تحليلها لم يشمل نتيجة جهود الإعلان الابتكاري من وراء جذب انتباه العميل، والمتمثلة في دفع هذا الأخير إلى تبني الخدمة المبتكرة كما أنها لم تتعرض إلى إجابة عن تساؤل ما إذا كان جذب العميل وحده قادراً على دفعه لتبني الخدمة أو لا، وهو ما سنتطرق إليه في دراستنا هذه.

4. دراسة الباحثة وهيبه مربعي تحت عنوان "دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مدى مساهمة التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن للتسويق الابتكاري دور هام في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة، مركزة على نقطة جد هامة ألا وهي ضرورة وجود نظام اليقظة السوقية لنجاح هذه المهمة والذي تفتقر إليه بعض المؤسسات ومنها المؤسسة التي اتخذتها الباحثة محل للدراسة، كما تطرقت الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير مع المراجعة المستمرة والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في بحثنا ضمن إطار أسلوب المقارنة المرجعية، حيث يمكن من خلال هذه الأخيرة أن توفر المؤسسة لموظفيها حافزاً للتحسين المستمر والحفاظ على ميزتها التنافسية ومنه أدائها الكلي .

5. دراسة باللغة الأجنبية للباحث محمد الزيادات وآخرون، تحت عنوان العلاقة بين الابتكار والأداء التسويقي في منظمات الأعمال-دراسة حالة منظمات الصناعية في المدينة الصناعية للملك عبد الله الثاني-، المجلة الدولية للأعمال والإدارة بكندا، العدد الثاني، المجلد الخامس، 2012، ص ص: 76-84.

سعى الباحث إلى إيضاح العلاقة بين الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي السلي وأداء المؤسسة، من خلال تبني عدة مؤشرات للتعبير عن الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة وطيدة بين جهود البحث والتطوير وإنتاجية المؤسسة، فزيادة نشاطي البحث والتطوير بنسبة 1% ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 30 % وهي نسبة مرتفعة، لدى فان اهتمام المؤسسة بالابتكار والإبداع في كيفية تقديم مزيج تسويقي متجدد وجذاب يطرح منافع لم تقدم بعد قد أصبح ركيزة لتحسين أداء المؤسسة والنهوض بها، وفيما يخص متغير دراستنا المتمثل في الأداء نجد الباحث قد ركز على أهمية أن يوظف في إنتاج المنتج خدمة كان أو سلعة تكنولوجيا متقدمة فجودة المدخلات تضمن نسبة كبيرة من جودة المخرجات.

غير أن ما يمكن ملاحظته من خلال اطلاعنا على دراسة الباحث هو أنه استبدل أحيانا كلمة الابتكار بالإبداع وكأنهما نفس المصطلح، غير أن الفرق يكمن في عنوان كتاب **THEODORE LEVITT** والذي يحمل عنوان

"Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things" وهو

أبسط تعريف وأوضح فرق بين الإبداع والابتكار.

6. دراسة أجنبية للباحث مسعود الحسن وآخرون تحت عنوان "تأثير الأنماط الابتكارية على أداء المؤسسة: دراسة حالة قطاع الصناعة في باكستان"، المجلة الباكستانية للتجارة والعلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص: 243-262، 2013.

حيث قام الباحث من خلال دراسته بتسليط الضوء على أصناف الابتكار التي من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسة الصناعية ، وهو ما سنتطرق له كذلك في دراستنا عدا أننا سنخصص الدراسة بمؤسسة خدمية، وتوصل الباحث لنتائج هامة من بينها أنه على رؤساء المؤسسات الصناعية أن يولوا أهمية بالغة لمختلف الأنماط الابتكارية، للتوصل إلى مستوى أداء مرتفع فكلما توفرت الموارد الداعمة للقدرة الابتكارية بالمؤسسة كلما تحسن الأداء الإنتاجي والتسويقي ككل.

الا أن دراسته قد ذكرت أصناف الابتكار ومن بينها الابتكار في المنتج والابتكار في العمليات والمنظمة الابتكارية والابتكار التسويقي، حيث عرف هذا الأخير على انه ابتكار في أساليب التصميم والتعبئة والتوزيع والترويج، لدى كان من الأصح أن يدمج الابتكار في المنتج ضمن الابتكار التسويقي كما جاء في تعريفه لهذا الأخير ولا يفصل الابتكار في المنتج لوحده كما سيلي طرحه في موضوع دراستنا.

7. دراسة الباحثة زهوة خلوط بعنوان "التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2014.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور التسويق الابتكاري في تحقيق ولاء الزبائن، وتوصلت إلى نتيجة عامة فيما يتعلق بعنصر الترويج الابتكاري كونه مرتبطا بمتغير دراستنا "التسويق الابتكاري"، حيث ترى الباحثة بان المزيج الترويجي للمؤسسة يتصف بكونه جذابا ومتميز وملائم، إلا أن المؤسسة تواجه عائقا في طريقة معالجة الشكاوي التي لم ترضي الزبائن ولم تحقق الاتصال الفعال والكافي بهم.

غير أن تحليل الباحثة فيما يخص العنصر المتعلق بموضوع دراستنا كان جد محدود إذ أنها لم تتعرض إلى مفهوم الترويج الابتكاري ، كما سنتطرق إليه في دراستنا هذه، إضافة إلى أن النتيجة المتوصل إليها تضم عنصر التناقض حيث اعتبرت المزيج الترويجي ناجحا ومتميزا من جهة لتشير بعدها إلى مشكل معالجة الشكاوي وعدم فاعلية عملية الاتصال مع الزبائن والذي يعد محور الحكم على فعالية ونجاح العملية الترويجية، فإذا كان المزيج الترويجي ابتكاريا كما تم التوصل إليه كيف لا تقوم المؤسسة بتطبيق بعض الأساليب الابتكارية كأسلوب القلب والعكس في مجال البيع الشخصي الابتكاري، بتحويل الخطأ في تقديم الخدمة إلى فرصة حين يحمل مقدم الخدمة نفسه الخطأ، ليشعر العميل حينها بان رضاه هو المطلوب مما يحقق فعالية الأداء والاتصال مع العملاء وهو ما سيتم عرضه من خلال الدراسة.

غير أن تحليل الباحثة فيما يخص العناصر الإضافية للمزيج التسويقي كونها عاجلت واقع التسويق الابتكاري في مؤسسة خدمية كان مفتقرا للإشارة إلى باقي عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الأفراد، العمليات، الدليل المادي)، والتي تلعب دورا لا يقل أهمية عن السياسات الأربع المذكورة للمزيج التسويقي، وهو ما سنتطرق إليه من خلال الدراسة.

-تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في:

التعرف على المراجع البحثية المعتمدة كونها تتعلق بموضوع دراستنا، كما استفدنا من خلالها في تكوين صورة واضحة عن كيفية إتمام البحث العلمي وتناول ما لم تتطرق إليه هذه الدراسات لتكون دراستنا تكملة لما جاء في سابقتها، كما أوضحت لنا كيفية اختيار ومعالجة متغيرات الدراسة والوسائل الإحصائية الأنسب لتوظيفها لاختبار الفرضيات، للتوصل إلى النتائج المذكورة في نهاية الدراسة، ويكمن الاختلاف بين دراستنا في كونها شاملة أكثر وبشكل مختصر لمختلف أبعاد المزيج التسويقي الابتكاري، كما أنها سلطت الضوء على أكثر من بعد لقياس أداء المؤسسة، كما يكمن الاختلاف في البيانات المستخدمة والنتائج المتوصل إليها.

-محددات الدراسة

يعتبر ميدان الدراسة واسعا لدى لم يكن بمقدور الباحثة التطرق من الناحية النظرية إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتسويق الابتكاري وأداء المؤسسة، وعليه ارتأينا تناول ماهية التسويق الابتكاري بالتركيز على المزيج التسويقي الابتكاري وإبراز دوره في تحسين أداء المؤسسة من خلال مختلف مؤشرات الأداء الموضحة في الدراسة.

فالدراسة تنحصر ضمن إطار خاص بسياسات المزيج التسويقي وكيفية تأثيرها على كل من الحصة السوقية، ربحية المؤسسة، رضا العملاء والميزة التنافسية بالاعتماد على نشاطي البحث والتطوير لتقدم أفكار جديدة وتحسين ما هو موجود.

ولإسقاط ما جاء في الجانب النظري من هذه الدراسة وواقعه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس انحصرت الدراسة على دور التسويق الابتكاري معبر عنه بسياسات المزيج التسويقي ودورها في تحسين أداء مؤسسة موبيليس، حيث اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأسلوب من أساليب جمع البيانات وذلك بإعداد مجموعة من الأسئلة المغلقة التي من خلالها يتم الوصول إلى البيانات الضرورية.

كما استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني ومكاني محدد، فعن الإطار الزمني عملنا قدر الإمكان على توحيد فترة الدراسة مع الإشارة إلى بعض الإحصاءات الحديثة نظرا لارتباطها بممارسات ابتكارية تتعلق بموضوع دراستنا.

الإطار الزمني: امتدت الدراسة من بداية سنة 2000 وهي سنة منح الاستقلالية لقطاع الاتصالات عن قطاع البريد بالجزائر إلى غاية سنة 2014، واستغرقت فترة توزيع واسترداد الاستبيان الموزع مدة 6 أشهر.

الإطار المكاني: شملت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لخدمات الهاتف النقال، إضافة إلى المديرية الجهوية لولاية عنابة والوكالات التابعة لها في أكثر من ولاية (سكيكدة، عنابة، قالمة، الطارف، سوق اهراس، تبسة).

-صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات نذكر منها:

- استغرقت الباحثة وقت طويل للوصول إلى مواقع الوكالات التجارية والمديريات الجهوية والمركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، كونها تتميز بالانتشار عبر العديد من ولايات الوطن والكثير من الضغوط البيروقراطية حيث استغرقت عملية توزيع الاستبيان على المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة والوكالات التابعة لها في العديد من ولايات الشرق مدة 6 أشهر؛
- واجهت الباحثة صعوبات في الوصول إلى المكلفين بالتسويق في المديرية العامة والمديرية الجهوية للمؤسسة والوكالات التابعة لها بسبب طبيعة عملهم وانشغالهم، ومزامنة توزيع الاستبيان مع مناسبات عدة كشهر رمضان والمناسبات الدينية والعطل الصيفية، مما أدى إلى مواجهتها لحالات عدم ملء الاستبانة؛
- تم الاعتماد على عناصر المزيج التسويقي السبعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) لقياس متغير التسويق الابتكاري كون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة خدمية تبني سياستها على السياسات السبع للمزيج التسويقي، مما اقتضى الإحاطة بها جميعا نظرا لدورها في تفعيل نشاط التسويق الابتكاري؛
- ندرة الدراسات العربية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص التي تتناول المجالات التطبيقية للسياسات السبع للمزيج التسويقي، كما لوحظ أيضا قلة الدراسات الأجنبية حول السياسات الإضافية للمزيج التسويقي؛
- حداثة تجربة الابتكارية في مجال خدمة الهاتف النقال كان من نتائجها قلة الأبحاث والدراسات المتخصصة حول القطاع؛

-تحفظ إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس حول بعض المسائل ذات الصلة تحديدا بالمروديات، والهوامش المحققة والمتوقعة ،
المخصصات المالية للمزيج التسويقي وكذا المعلومات المتعلقة بالتدقيق حول السياسات التسويقية؛
-تم الاعتماد على تقارير ومنشورات سلطة الضبط "ARPT"، فيما يخص مؤشرات الأداء المدروسة للمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المنافسة لها.

-خطة البحث وطرق تقسيمه

تتكون الدراسة التي سنقوم بها من جانبين، جانب نظري سنتناول من خلال الفصل الأول لأساسيات حول مفهومي التسويق والابتكار كل على حدا، في حين خصص الفصل الثاني لتوضيح مفهوم التسويق الإبتكاري ومتطلبات تطبيقه، في حين سنتطرق من خلال الفصل الثالث إلى مفهوم المزيج التسويقي الإبتكاري وآليات الابتكار على مستوى سياساته السبع كأول جزء من الفصل لنخصص الجزء الثاني من هذا الفصل لدراسة مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه، والأساليب المتبعة لتحسينه. وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد قسم إلى فصلين تناولنا في الفصل الرابع واقع التسويق الإبتكاري وأداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ، من خلال تحديد أشكال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس كما قامت الباحثة بتحليل أداء المؤسسة من خلال مختلف مؤشرات الأداء، في حين سنخصص الفصل الأخير لتقييم تأثير ممارسة الابتكار في المزيج التسويقي على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.
وختاما سنتناول النتائج والتوصيات المتوصل إليها من الدراسة والمتعلقة بالموضوع.

الفصل الأول :

أسس نظرية حول التسويق
والابتكار

تمهيد الفصل

لقد أدى التغير المستمر في بيئة الأعمال إلى ظهور وتطور عدة مفاهيم من بينها التسويق، إذ يعد هذا الأخير نشاطا يتميز بالتجدد والتكيف مع متطلبات العصر، وعليه فإن تعدد التخصصات والمفاهيم التسويقية كان وسيبقى دائما نتيجة حتمية لنضج الفكر التسويقي وزيادة الوعي بأهمية هذه الوظيفة وتأثيرها الكبير على واقع ومستقبل المؤسسات، فتعقد البيئة وعدم استقرارها يستدعي ضرورة تبني سياسات تسويقية فعالة تتميز بالتجدد والابتكار المستمر حتى تضمن المؤسسة بقائها في ظل بيئة تشهد منافسة شديدة وعلى قدر عالي من التطور التكنولوجي، من هنا جاءت الحاجة إلى تبني مفهوم الابتكار في مجال التسويق باعتباره إستراتيجية متجددة تقوم على مبدأ التطوير الدائم والإتيان بكل ما هو جديد، استجابة لرغبات واحتياجات لم تعلن بعد. وعليه سنتطرق من خلال فصلنا هذا إلى مفهوم كل من التسويق بشكل عام والابتكار على وجه الخصوص باعتبارهما حجري الأساس لتوضيح ماهية التسويق الابتكاري والذي يعد احد متغيرات موضوع دراستنا.

ولإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق

يعد التسويق اليوم نشاطا اقتصاديا جد هام نظرا لإسهاماته الفاعلة في تلبية احتياجات العملاء والرفع من مستوى أداء المؤسسات، وهو ما دفع بهذه الأخيرة إلى تبني مفهومه وتطبيقه على أرض الواقع نظرا لما يمنحه لها من فرصة بلوغ الريادة في عالم الأعمال. وللاحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بمفهوم التسويق سننطلق بداية من ماهيته كوظيفة أساسية تعمل بالتكامل مع بقية وظائف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التسويق

لقد توسع مفهوم التسويق وتعددت تخصصاته إذ لم يعد محصورا بوظيفة إدارية مستقلة بل أصبح نشاطا يتصف بالتكامل مع باقي وظائف المؤسسة، وإذا أمعنا النظر نجده جزءا لا يتجزأ من حياتنا وتعاملاتنا اليومية، فغالبية ممارسات الأفراد هي في حقيقة الأمر ممارسات تسويقية سواء كانت عن وعي أو بدون وعي، وعليه فمن الضروري تسليط الضوء على مفهوم التسويق وما يقدمه لكل من المؤسسات والأفراد على حد سواء.

الفرع الأول: تعريف التسويق

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح التسويق كل حسب وجهة نظره، غير أن الأصل في مصطلح التسويق واحد من الناحية اللغوية في حين تختلف تعريفاته اصطلاحا.

أولا: التسويق لغة

كلمة تسويق لغة تعني مجموع التقنيات الموجهة لتعزيز وتقديم المنتج¹، كما تعتبر ترجمة للكلمة الانجليزية (Marketing) والمشتقة من الكلمة اللاتينية (Mercatus) والتي تعني السوق، وأيضا كلمة Mercari والتي تعني المتجر أو المحل الذي يقوم بعمليات البيع والشراء². من خلال هذا التعريف نستنتج أن مصطلح التسويق اشتق من المكان الذي كانت تمارس على مستواه عمليتي البيع والشراء.

ثانيا: التسويق اصطلاحا

تطلب ضبط مفهوم التسويق اجتهادات عدة من قبل الباحثين والمفكرين في هذا المجال، فكان التطور في تعريف التسويق وليد تغير البيئة والفكر التسويقي المصاحب لكل فترة مر بها هذا النشاط، غير أن كل تعريف جديد يعد بحد ذاته إضافة وتكملة للتعريف الذي سبقه، فالتسويق يعد مجال دراسة وبحث خصب دائم التجدد والتوسع، لدى سنحاول التركيز على أهم ما قدم في هذا الإطار:

- عرفت الجمعية الأمريكية التسويق على أنه عملية "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير، تسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، بغية تكوين عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات"³.
- كما يعرف التسويق على أنه "جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع المنتجات في أيدي العملاء"⁴.

¹ Larousse, dictionnaire de français, France, 2008, p259.

² محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص: 24.

³ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص: 25.

من الملاحظ أن التعريفين السابقين قد حصرا بمحمل ما يقدمه النشاط التسويقي في مزيج السلع المادية، ففي التعريف الأول تم إهمال مزيج الخدمات على الرغم من كونها شكل من أشكال المنتجات الغير ملموسة، وحصر هذا التعريف نتاج النشاط التسويقي في ثلاث أصناف من المنتجات، في حين أن التسويق قد تعداها ليشمل الأماكن والأشخاص، كما قد حصر التعريف الثاني أنشطة التسويق في صياغة وتنفيذ عناصر المزيج التسويقي بينما التسويق اشمل من ذلك.

إضافة إلى ذلك هناك من ركز في تعريفه للتسويق على الأسباب المساهمة في التحول والتوجه إليه، كنشاط من شأنه أن يحسن أداء المؤسسة ويضمن استمراريتها في السوق، وهو ما توضحه التعاريف الآتية:

- تم وصف التسويق على أنه "المدخل الرئيسي الذي يقوم على تحليل احتياجات السوق بصورة شاملة، قبل اتخاذ القرارات والقيام بأي نشاط تجاري، كما يعكس انتصار اقتصاد السوق على اقتصاد الإنتاج"⁵.

من الملاحظ أن التعريف السابق قد ركز على وصف التسويق بأنه وظيفة بحوث التسويق، كما أشار إلى تطور التسويق من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم التسويقي القائم على الإنتاج وفق احتياجات وتوقعات السوق.

- في حين نجد التعريف الأكثر شمولاً للتسويق هو تعريف Philip kotler الذي أطلق عليه المركز الأوروبي للإدارة لقب الخبير العالمي الأول في الممارسة الإستراتيجية في التسويق و Keven Lane Keller الرائد الدولي في مجال إدارة إستراتيجية العلامة، حيث عرفا التسويق بأنه "تلك العملية الاجتماعية والإدارية التي يتم بمقتضاها تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية". ومن أكثر التعاريف اختصاراً هو التعريف الذي ينظر للتسويق على أنه "تلبية الاحتياجات بشكل مربح"، فعندما اكتشفت شركة eBay أن معظم الأفراد عجزوا عن الوصول لأكثر العروض تفضيلاً، لجأت إلى خلق مزاد الكتروني لعرض وبيع المنتجات، مما يسهل الوصول والحصول على هذه الأخيرة، كذلك هو الحال بالنسبة لمؤسسة IKEA التي لاحظت أن الأفراد يسعون وراء الأثاث الجيد بسعر أقل بكثير مما يعرض، لذا قامت بكسر أسعار الأثاث لتعكس بذلك هذه المؤسسات أسلوب الدهاء التسويقي، وتحول حاجة خاصة أو اجتماعية إلى فرصة تجارية مربحة⁶.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن "التسويق يعبر عن مجمل الجهود المبذولة، بهدف تحليل وتلبية احتياجات الأسواق المستهدفة، من خلال تقديم منفعة في شكل منتج (سلعة، خدمة، فكرة، أماكن، أشخاص...)، مع صياغة وتنفيذ باقي السياسات التسويقية المكملية للمزيج التسويقي من تسعير، توزيع، وترويج في حالة السلع، مضافاً إليها الأفراد، العمليات والدليل المادي في حالة الخدمات مع الحرص على تحقيق أهداف، غايات ورسالة المؤسسة في ذات الوقت". ويمكن تفصيل هذا التعريف من خلال عدة نقاط تشمل ما يلي:

- التسويق عبارة عن مجموعة الجهود المتكاملة والمتناسقة التي تعمل في سياق واتجاه واحد، فأهداف التسويق ينبغي أن لا تتعارض مع أهداف المؤسسة والسوق المستهدف.

- التسويق يقوم على قرارات رشيدة تأتي كنتاج عن التفكير العلمي، مبنية على فكرة أن التسويق استثمار تؤتي نتائجه على المدى المتوسط والطويل.

⁴ محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص: 16.

⁵ Claude demeure, Marketin, 6^{ème} Editons, Dalloz Editions, Paris, 2008, P: 6.

⁶ Philip kothler and Keven Lane Keller, Marketing Management, 13Th editions, Pearson One, united state, p: 5.

- التسويق هو إجابة وحلول للمشاكل الواقعية، كما يعد نشاط ضروري وليس نشاطا كماليا كما يعتقد البعض.
- التسويق ليس البيع أو مجرد تصريف المنتجات أو الإعلان بل هو فن خلق القيمة، بشكل يفوق ما كان يتوقعه العميل من شرائه لما قدمه التسويق. ففي كتاب فيليب كوتلر الذي جاء تحت عنوان التسويق أفكار للألفية الثالثة يقول فيه "التسويق هو فن إيجاد وتوليد وتكرار فرص البيع".

الفرع الثاني: العميل وأنواعه

منذ وجود الإنسان على سطح الأرض كان همه الأساسي هو إشباع حاجاته الضرورية من غذاء، لباس ومأوى، وهو ما جعل الاستهلاك ميزة تجمع كل الأفراد دون استثناء، سواء تعلق الأمر باستهلاك السلع أو الخدمات، وهو ما جعل من هذه الظاهرة احد الأشكال الأساسية للحياة اليومية⁷.

أولاً: تعريف الاستهلاك

يمكن تعريف الاستهلاك بأنه عبارة عن "عملية القيام بأنشطة اقتناء المنتج، ثم استخدامه ثم التخلص من الفائض. ومن ثم فإن الاستهلاك النهائي عبارة عن استهلاك المنتج استهلاكاً نهائياً، بما ينطوي عليه من استخدام المنتجات سلعا كانت أو خدمات أو التمتع بها لإشباع أغراض الاستهلاك، بحيث لا يتخلف عن هذا الاستهلاك سلعة أخرى تصلح لإشباع حاجة ما"⁸. وعليه فإن العناصر الأساسية للاستهلاك تتلخص في العناصر التي يعرضها الجدول التالي:

جدول رقم (01): نظام الاستهلاك

التخلص	استخدام	اقتناء	إنتاج
• الاستغناء عن او منح المنتج • تدوير المنتج او إعادة استعماله • التبادل، أو اضاءة المنتج • البيع	• اكل • ارتداء • الترتيب • تخزين • تجميع	• شراء • تاجير • تبادل • ايجاد • استئلاف • تلقي	• تصميم المنتجات • خلق المنتجات • تعديل المنتج

Source : Christion Michon, Le Marketeur, 3^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2010, p61.

ثانياً: تعريف العميل

نظراً لكون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة خدمية ستستبدل الباحثة مصطلح مستهلك بمصطلح العميل. يعتبر العميل المحرك الأساسي لعملية الاستهلاك ومحور النشاط الاقتصادي والهدف المرجو الوصول إليه، من خلال النشاط التسويقي، فمن المهم دراسة حاجاته ورغباته، وتقديمها ضمن قالب قيمة مضافة ومنفعة مادية أو معنوية.

⁷Richard LADWEIN, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, 2ème édition, Economica, Paris, P: 6.
⁸حالد بن عبد الرحمن الجريسي، سلوك العميل دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، الطبعة الثالثة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2008، ص: 42.

فلا يوجد فرد لا يستهلك سلعا أو يمكن أن يستغني عن الخدمات التي يقدمها له الغير⁹، وعليه يمكن أن يعرف العميل على أنه "الشخص الذي يشتري ويستهلك، احد أو عدة سلع وخدمات من قبل منتج أو موزع"¹⁰.

ثالثا: أصناف العملاء

تعدد أصناف العملاء وتختلف باختلاف المعايير المعتمدة للتقسيم، سواء منها المتعلقة بالسلوك الشرائي، طبيعة المنتج، أو العميل المنتفع به وهو ما يمكن توضيحه من خلال التقسيمات الآتية¹¹:

أ . حسب سلوك الشراء: يمكن التمييز بين نوعين من العملاء:

1. العميل الفعلي: هو الفرد الذي قام بشراء السلع والخدمات، والانتفاع منها شخصيا.
2. العميل المتوقع (المرتقب): هو الفرد الذي لا يستهلك السلع أو الخدمات الآن، ولكن يتوقع أن يستهلكها مستقبلا.

ب . حسب طبيعة المنتج: يتوزع العملاء حسب هذا المعيار إلى صنفين تشمل:

1. عميل منتجات مادية (سلع).
2. عميل خدمات.

ج . حسب الانتفاع: نميز وفق هذا المعيار نوعين من العملاء:

1. مشتري: من يقوم بالشراء الفعلي للمنتج، وليس بالضرورة أن يستهلكه أو يكون المسئول عن اتخاذ قرار الشراء.
2. عميل: من ينتفع بالمنتج باستهلاكه وقد لا يتدخل في عملية الشراء.

د . حسب طبيعة العملاء: وفق هذا المعيار نجد نوعين من العملاء:

1. العميل النهائي: يشتري المنتج للاستخدام الخاص والاستهلاك النهائي أو العائلي.
2. العميل الصناعي: يمثل المؤسسات أو الوحدات التي تشتري المنتج، بهدف إعادة استخدامه لإنتاج سلع أو تقديم خدمات ، ويكون دافع الشراء هنا هو إعادة الإنتاج. لنكون في هذه الحالة أمام ثلاثة أنواع من المشتريين:

المشتري الصناعي: هدفه الرئيسي هو إنتاج سلع وخدمات جديدة وبيعها بغرض تحقيق الربح.

المشتري الوسيط: هو الذي يشتري بغرض إعادة البيع مع تحقيق الربح.

المؤسسات الحكومية وغيرها: تتمثل أساسا في المؤسسات التي لا تشتري بغرض الربح، إنما بغرض تحقيق المنفعة.

⁹ حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك العميل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص: 21.

¹⁰ Claude demeure, Marketing, op cit, p: 28.

¹¹ نزار عبد المجيد البراوي، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004، ص: 112.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق

مر الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل بداية من مرحلة الفكر الإنتاجي مروراً بمرحلة الفكر التسويقي الحديث، حيث كان لكل مرحلة تأثيرها البارز على فلسفة إدارة المؤسسات ومدى اهتمامها بالوظيفة التسويقية، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين أربع مراحل رئيسية كانت بدايتها المرحلة الإنتاجية لتنتهي بمرحلة التسويق الاجتماعي ليبقى المجال مفتوحاً لتوسعة مجال هذه المراحل تبعاً لاجتهادات الباحثين وتغيرات البيئة التي تنشط بها المؤسسة.

الفرع الأول: مرحلة المفهوم الإنتاجي

تعد أول مرحلة مر بها الفكر التسويقي، حيث تركز على الجانب الإنتاجي من ناحية الكم لا الكيف، نظراً لتفوق الطلب على العرض، وهو ما جعل المؤسسات تهتم بإنتاج أكبر الكميات وبيعها دون إيلاء الاهتمام لوظيفة التسويق، واعتبارها وظيفة تابعة لوظيفة الإنتاج لا غير¹².

الفرع الثاني: مرحلة المفهوم البيعي

تعد المرحلة الموالية لمرحلة المفهوم الإنتاجي والمعاكسة لها نظراً إلى تفوق العرض على الطلب السوقي نتيجة للزيادة الواسعة في الإنتاج، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على نشاطي الإعلان والبيع الشخصي لتصريف كل ما يتم إنتاجه، وهو ما يشير إلى وعي المؤسسات بأهمية التعريف بالمنتج وفوائده لدفع العميل لاقتنائه. غير أن ما يعاب على هذا الاتجاه كونه يقدم البيع لكل ما ينتج على الإنتاج وفق الطلب السوقي، مما يتعارض مع مبدأ تحقيق رضا العميل ومنه مستوى أداء المؤسسة في السوق¹³.

الفرع الثالث: مرحلة المفهوم التسويقي

تعد هذه المرحلة من المراحل المتطورة في الفكر التسويقي، نظراً إلى تركيزها بالدرجة الأولى على دراسة وتحليل احتياجات ورغبات العملاء، لتقديم منتجات وفق الطلب تحقق حالة إشباع ورضا لدى العميل تجاه ما هو معروض في السوق. ليصبح بذلك العميل نقطة البداية والنهاية لكافة الجهود التسويقية، كما برزت أهمية التسويق بشكل واضح من خلال تخصيص إدارة تعرف بإدارة التسويق كانت منها الانطلاقة للتوجه إلى العميل، لتظهر بعض الشعارات التي شكل هذا الأخير محوراً على غرار شعار العميل هو الملك، العميل سيد الموقف، العميل في القلب، العميل دائماً على حق، إذ لم يعد التسويق مجرد وظيفة تقوم على إيجاد العميل المناسب للمنتجات ولكن تم تبني مدخل شخصنة المنتج¹⁴.

¹² طلعت أسعد عبد الحميد و آخرون، التسويق المعاصر "الطريق الوحيد لبناء الثروة المستقبلية"، 2009، ص: 22.

¹³ Marc vandrecammen, Marketing l'essentielle pour comprendre décider, agir, 2 éme édition, Boeck université, paris, France, 2006, P: 17.

¹⁴ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

الفرع الرابع: مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق

تعكس هذه المرحلة التوجه الإداري، الذي يعتبر أن العمل الجوهري للمؤسسة يتمثل في تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغباتها، ثم تهيئة المؤسسة لتحقيق إشباع العميل بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين، وبطريقة تحفظ التكامل بين العميل والمجتمع على أحسن وجه ممكن¹⁵.

كما ينادي المفهوم التسويقي الاجتماعي، لضرورة تركيز المؤسسة على إشباع احتياجات أسواقها المستهدفة بصورة أكفئ من منافسيها، دون تجاهل مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به. وعليه يمكننا أن نلاحظ أن التعريف السابق قد ركز على ثلاث اعتبارات أساسية وهي¹⁶:

- **المجتمع:** من المهم عدمه إهمال احتياجات المجتمع، أي الرفاهية الإنسانية وليس احتياجات العميل فقط، فمن أمثلة احتياجات المجتمع نجد المحافظة على البيئة بتقديم منتجات لا تضر صحة الإنسان.
 - **العملاء:** يتم إشباع احتياجاتهم بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع.
 - **المؤسسة:** يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها والمتمثلة في تحقيق أرباح، من خلال الجمع والتوفيق بين احتياجات العملاء وتحقيق الرفاهية الإنسانية.
- بناء على ما سبق يمكننا القول أنه بإمكان المؤسسة أن تتبنى أكثر من فلسفة في أنشطتها التسويقية فمثلا شركة فورد يمكن أن تتبنى المفهوم التسويقي وتركز على خدمة عملائها، وتتبنى المفهوم الإنتاجي من أجل تخفيض أسعار منتجاته، إضافة إلى أن وضع المؤسسة في السوق وموقعها التنافسي هو الذي يحدد أي مفهوم يمكن أن يطبق، فمرور المؤسسة في فترة ركود في السوق يؤدي إلى تكسب إنتاجها، لدى نجدها قد تحول جهودها إلى النشاط البيعي لتصريف الإنتاج، وبذلك تمارس المفهوم البيعي مع استمرار نشاطها التسويقي المركز على دراسة الحاجة وتلبيتها، لان ذلك قد يسمح لها باكتشاف مثلا أن سبب الركود ونقص الطلب إنما يعود لتغير الحاجات أو ظهور منتجات أخرى منافسة في السوق، فعدم استقرار البيئة المحيطة بالمؤسسة يحتم عليها تطبيق المرونة في أساليب التسيير وتطبيق التوجه الذي يخدم الوضع الذي تمر به.

المطلب الثالث: تعريف المزيج التسويقي وعناصره

تتلخص مجمل جهود النشاط التسويقي في مجموعة سياسات تسويقية يطلق عليها المزيج التسويقي، حيث يضم هذا الأخير أربعة عناصر رئيسية تشمل المنتج، السعر، التوزيع، والترويج في حالة السلع، في حين أن المزيج التسويقي الخدمي يضاف إليه ثلاثة عناصر تشمل الدليل المادي، الأفراد، والعمليات ليبقى عدد عناصر المزيج التسويقي في اتساع بناء على اجتهادات الباحثين في هذا المجال. وقبل التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي الرئيسية سنتطرق بداية لتعريف المزيج التسويقي.

¹⁵ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

¹⁶ طارق طه، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص: 65.

الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي واحدا من أبرز وأهم الأدوات التي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة ويعرف بكونه:

- "مجموعة من الأدوات التسويقية التي يمكن التحكم فيها وتوظيفها من قبل المؤسسة، لتحقيق الاستجابة المطلوبة من سوقها المستهدف"¹⁷.

لقد ركز هذا التعريف على الهدف من صياغة المزيج التسويقي وهو تلبية حاجات العملاء، غير أن الأهداف التنظيمية تعد كذلك من بين الاعتبارات الهامة، والتي يؤخذ بها في صياغة وتقدم مزيج تسويقي متكامل للسوق المستهدف، وهو ما تعرض إليه التعريف الآتي:

- يعرف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة من المتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها، والتي تتم إدارتها بغرض إرضاء السوق المستهدف من ناحية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من ناحية أخرى"¹⁸.

لقد أشار التعريف السابق إلى متغيرات تشكل في مجملها المزيج التسويقي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج في حالة السلع، مضاف إليها الأفراد، العمليات، والدليل المادي في حالة الخدمات.

بناء على ما سبق يمكننا القول أن المزيج التسويقي "عبارة عن مجموعة الأنشطة والفعاليات المتكاملة، المتناسقة، والفعالة التي تبنى انطلاقا من حاجات ورغبات العملاء، لتسمح بدورها للمؤسسات باختلاف أحجامها ومجال نشاطها من التأثير في العميل، ودفعه نحو شراء منتجاتها سلعا كانت أو خدمات". هذا ما أعطى للمزيج التسويقي مكانة هامة باعتباره واحدا من أهم ركائز عملية صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ككل.

الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي

التطرق إلى تعريف المزيج التسويقي يقودنا بطبيعة الحال إلى نتاج النشاط التسويقي والمتمثل في المزيج التسويقي، حيث يعبر هذا الأخير عن إجابة لاحتياجات ورغبات السوق، إضافة لكونه مصدرا أساسيا لتحقيق النمو من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات. ويشمل المزيج التسويقي كلا من:

أولاً: المنتج

يعتبر المنتج أولى خطوات التوجه للسوق، وعليه يتوجب على رجل التسويق في تصميمه أن يأخذ بعين الاعتبار مدى قدرته على إشباع حاجات ورغبات العميل من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، بالتكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي في ظل القيود التي تفرضها بيئة المؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

أ. تعريف المنتج وأنواعه

يعتبر المنتج من ركائز المزيج التسويقي، وتظهر أهميته من خلال ما يحققه لأطراف العملية التسويقية (موزعين، وسطاء، مؤسسات، وعملاء) من منافع متعددة سواء كانت أرباح، ميزة تنافسية، أو إشباع حاجة.

¹⁷ المرجع نفسه، ص: 693.

¹⁸ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص: 82.

1. تعريف المنتج

تعددت التعاريف الخاصة بالمنتج بتعدد وجهات نظر المفكرين والباحثين في هذا المجال، فمنها من ركز على الجانب الملموس من المنتج في حين ركز آخرون على الجانب الغير ملموس منه كما تم التطرق له في التعريفات الآتية:

- يعرف المنتج بأنه "العرض المقدم للسوق من خدمة أو سلعة، سواء يبيع أو لا"¹⁹.
- كما يعبر المنتج عن كونه "حزمة من الصفات المميزة التي تتضمن الجانب المادي والغير مادي"²⁰.
- في حين نجد أن هناك من فصل طبيعة المنتج ومميزاته بتعريفه على أنه "مزيج من الصفات الملموسة والغير ملموسة، والتي تشمل الغلاف، اللون، السعر، شهرة المنتج، وتاجر التجزئة والخدمات"²¹.
- من الملاحظ أن التعاريف السابقة قد ركزت على طبيعة المنتج وصفاته، ولم تشر إلى الهدف من وراء عرض المنتج بالسوق وأسلوب الحصول عليه، وهو ما تعرض له كل من التعريفين الآتين:
- يعرف المنتج على أنه "السلع المادية أو الخدمات المعبرة عن الخصائص، التي تجيب على احتياجات العملاء وتوقعاتهم"²². غير أن الملاحظ من هذا التعريف أنه قد أغفل أسلوب الحصول على المنتج، وهو ما تمت الإشارة إليه في التعريف الآتي:
- يشمل المنتج "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"²³.
- بناء على ما سبق والجوانب التي تم تناولها والإشارة إليها في كل تعريف، والتي تختلف من باحث لآخر، يمكننا الخروج بتعريف شامل يجمع كل ما عالجته الباحثون من قبل، بتعريف المنتج على أنه "مجموعة الصفات والخصائص الملموسة والغير ملموسة، التي يتم تقديمها للسوق المستهدف سواء كانت سلعة، خدمة، مكانا، شخصا أو فكرة بغرض الاستهلاك النهائي، إعادة الاستخدام أو الحياة، من خلال عملية التبادل لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم، بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة والفعالية والفاعلية على مستوى أدائها في السوق".

2. خصائص المنتج

لكل منتج مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المنتجات، لكن هنالك خصائص مشتركة من الضروري أن تتوفر في كل منتج، فبناء عليها يتم تقييم هذا الأخير وتشكيل صورة إيجابية أو سلبية عنه في أذهان العملاء، ومن بين هذه الخصائص نذكر²⁴:

- **الهدف:** يتضمن الهدف المنفعة الجوهرية للعميل، أي مبرر وجود المنتج وتظهر غالبا بعد الانتفاع من المنتج سلعة كان أو خدمة.
- **المحتوى:** يعبر المحتوى عن البنية التركيبية للمنتج إذا ما كان سلعة، ومكونات الخدمة أو الفكرة المنتفع بها.

¹⁹Jaques. Lendrevie et Autres, théorie pratique du marketing(MARCATOR), 8^{ème} édition, Dunod, paris, 2006, p :235.

²⁰ Frish James, marketing principles, 2nd edition, research and education association, new jersey, 1996, p: 24.

²¹صلاح الشواني، أصول التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر-، بدون سنة نشر، ص: 28.

²²Christian Michon, le marketeur Fondements et nouveautés du marketing, Pearson Education France, Paris, 2010, P: 175.

²³Pride et Autres, Marketing, Hanghton Mifflin, 2006, p :250.

²⁴نزار عبد المجيد البراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

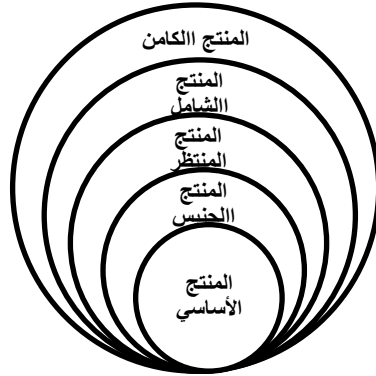
- **الشكل:** نقصد به تصميم وجماليات المنتج إضافة إلى مظهر مقدمه وأسلوب التقديم، خاصة في مجال الخدمات أين يلعب مقدم الخدمة دور جد هام في التأثير على مستوى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من عدمه.

3. مستويات المنتج

يتطلب طرح المنتج في السوق الأخذ بعين الاعتبار خمس مستويات أساسية، تسمح بخلق توليفة ملائمة بين المنتج وتوقعات العميل، وتشمل هذه المستويات²⁵:

- **المنتج الأساسي:** يعبر عن المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري، والتي تسمح بإشباع حاجاته.
- **المنتج الجانبي:** يمثل كل ما يحيط بالمنتج الأساسي، من سلع أو خدمات مضمونة مقدمة للعميل، ففي مجال تسويق الخدمات يركز المختصون على أهمية تقديم الخدمة مع عرض "المنتج المنتظر"²⁶، "خدمة مفضلة"، أو "خدمة إضافية"²⁷ بهدف تكملة المنتج الأساسي سواء كان سلعة أو خدمة.
- **المنتج المنتظر:** يتوافق المنتج المنتظر مع الخصائص والمواصفات التي يرغب بها العميل ويتنظرها من المنتج.
- **المنتج الشامل:** هو المنتج الذي يضم جميع الخدمات الإضافية التي ترافق المنتج وتميزه من توزيع، تركيب، وخدمات صيانة.
- **المنتج الكامن:** يعبر عن المنتج الذي يضم كل التحسينات والتحويلات التي يتضمنها المنتج، ولم يتم اكتشافها بعد من قبل العملاء. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الآتي:

شكل رقم(01): مستويات المنتج



Source: Philip kothler, Bernard Debois, 'marketing management', 9^{ème} édition, Public union, Paris, 1997, p: 427.

إضافة إلى مستويات المنتج يمكننا تمييز عدد من الأنواع والخصائص التي يتميز بها المنتج، والممكن اعتمادها كمقاييس لتصنيف عملائه وسلوكياتهم الشرائية.

²⁵ Sultan Kermally, Gurus on Marketing, Published by Thorogood, London, 2003, pp: 83, 84.

²⁶ Pierre Eiglier et Eric Langeard, le Marketing des entreprises de services, Revue Française de Gestion, 1977, pp : 72,84.

²⁷ Christopher H. Lovelock, Cultivating the Flower of Service, Université d'Aix, Marseille III, 1992 , pp: 296,316.

ب. أنواع المنتج

تحتل عملية تحديد نوع المنتجات المقدمة للسوق المستهدف أهمية بالغة، هذا ما يحتم على مسؤولي التسويق دراسة متطلبات السوق وتحليل إمكانات المؤسسة، بهدف تسويق المنتج المناسب في السوق المناسبة. وطبقا لحاجات العملاء وخصائصهم يمكن تقسيم المنتجات إلى:

1. السلع الاستهلاكية

تعد السلع الاستهلاكية من صنف المنتجات الواسعة الاستهلاك، والتي تتميز بانخفاض كمية المشتريات وارتفاع معدل تكرار شرائها.

1.1. تعريف السلع الاستهلاكية

تعرف السلع الاستهلاكية على أنها جميع السلع والمواد التي يشتريها العميل لإشباع حاجاته أو رغباته الشخصية (أسرته، معارفه، أقرائه) بشكل مباشر، وما يميز السلع الاستهلاكية عن الإنتاجية هو صفة المشتري والغرض من الشراء²⁸.

2.1. أنواع السلع الاستهلاكية

تتعدد أشكال السلع الاستهلاكية وتختلف حسب الحاجات المراد إشباعها من خلالها، وعموما يمكننا تقسيم السلع الاستهلاكية إلى ثلاث أصناف²⁹:

- **السلع الميسرة:** تعرف السلع الميسرة على أنها المنتجات التي تشتري على فترات دورية متقاربة، دون الحاجة لإجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعروضة، أو تقييم للفروق التي تكون محدودة، بسيطة، ولا تتطلب جهدا للمقارنة والتقييم³⁰.

- **سلع التسوق:** تعرف أيضا بالسلع الانتقائية فغالبا ما تكون غالية الثمن نظرا لجودتها وذوقها، إذ تكلف العميل جهدا أكبر وثمنا أعلى مقابل الحصول عليها.

- **السلع الخاصة:** هي سلع فريدة من نوعها تجعل العميل مصرا على شراء منتج، من علامة أو ذو اسم تجاري دون علامة أخرى³¹.

2. السلع الصناعية

تعد السلع الصناعية من المنتجات التي يمكن استنتاج خصائصها انطلاقا من طبيعة مستهلكها، ويتميز الطلب عليها بكونه مشتقا من الطلب على السلع النهائية.

²⁸ أحمد جبر، إدارة التسويق - المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات -، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 180-181.

²⁹ حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 17-18.

³⁰ محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2000، ص: 232-233.

³¹ عبد السلام أبو قحف و آخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2006، ص: 283.

1.2. تعريف السلع الصناعية

تعرف السلع الصناعية على أنها السلع التي يشتريها ويستخدمها المنتجون من مشتريين صناعيين، هيئات ومؤسسات مختلفة، سواء منها العاملة في المجال الإنتاجي أو الخدمي، لاستخدامها لإنتاج سلع أو خدمات أخرى أو تسهيلات لعملية الإنتاج³².

2.2. أنواع السلع الصناعية

تنقسم السلع الصناعية إلى سلع موجهة للتصنيع، أو لتأدية خدمات (المواد الأولية، المواد والأجزاء المصنعة، التركيبات، لوازم التشغيل)³³.

3. الخدمات

تعد الخدمة احد أشكال المنتجات التي تضم جملة من الخصائص المتمثلة في اللاملموسة، التلاشي، التلازمية، ارتباط الخدمة بمقدمها، التنوع وتباين الخدمة³⁴.

1.3. تعريف الخدمة

تعرف الخدمة على أنها كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس، والتي يتولد عنها منافع يمكن بيعها. كما عرف **موردك** وآخرون الخدمة بأنها "النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية، المكانية، الشكلية، والنفسية للعميل"³⁵.

من خلال ما تقدم يمكننا ملاحظة تقارب بين مفهوم الخدمة والسلعة من حيث أهداف كل منهما المتمثلة في تحقيق إشباع ومنفعة العميل، إلا أن الفرق بين السلعة والخدمة، يكمن في كون هذه الأخيرة منتجات غير ملموسة يتم تداولها والتعامل بها في الأسواق مثل خدمة النقل، خدمة تحويل الأموال عبر البنوك، خدمة الاتصالات ... الخ.

2.3. أنواع الخدمة

غالباً ما نصادف أشكال عدة من الخدمات قد تأتي نتيجة الحاجة، أو نظراً لتوسع المنافسة وازدياد وتيرتها مما يفرض خلق وطرح أصناف جديدة للخدمات، وعليه فقد تكون الخدمة إما:

- فكرة إما دينية، اجتماعية، اقتصادية أو قانونية يكتسبها الإنسان من خلال المعارف والخبرات الجديدة.
- قد تعبر الخدمة عن ما تقدمه مختلف المؤسسات، التي بدورها تعد منتجات ملموسة تشبع الحاجة وتسوق للخدمة، مثلما هو الحال بالنسبة لأماكن السفارات، القنصليات والمطارات.
- يمكن أن تشمل الخدمة كل ما يقدمه الأشخاص، يسوقونه ويروجون له، كما هو الحال في تسويق المرشحين في الانتخابات، وتسويق الأحداث الرياضية.

³² محمود جاسم الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص: 161.

³³ أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 39.

³⁴ فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص: 89.

³⁵ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي-، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 160.

4. عروض السوق

إضافة إلى المنتجات الملموسة والخدمات، فقد وسع المسوقون في السنوات الأخيرة مفهوم المنتج ليشمل عروض السوق الأخرى من تنظيمات، أشخاص، أماكن، وأفكار³⁶:

1.4.1. التنظيمات: عادة ما تؤدي التنظيمات أنشطة "لبيع" التنظيم نفسه، ويتكون تسويق التنظيم من أنشطة تتم تأديتها لإنتاج أو الحفاظ على، أو تغيير مواقف وسلوك العملاء تجاه التنظيم. لدى قد تلجأ مؤسسات الأعمال مثلاً إلى إقامة علاقات عامة، أو إطلاق حملات إعلانية لتحسين صورتها في أعين عملائها.

2.4.2. الناس: يمكن اعتبارهم منتجات فعادة ما يلجأ المهنيون أمثال الأطباء، المحامين، أو التنظيمات إلى إنتاج أو مصاحبة الشخصيات المعروفة للتأثير في مواقف وسلوكيات الأفراد بتغييرها أو المحافظة عليها، حتى تحقق أهدافها بشكل أفضل.

3.4.3. الأماكن: تعد الأماكن خاصة منها المؤسسات منتجات، وهذا راجع إلى أن تسويقها من شأنه أن يحافظ أو يغير مواقف وسلوك العملاء تجاه أماكن معينة.

4.4.4. الأفكار: تعتبر منتجاً لأن لها نفس التأثير على سلوك العميل، وقابلة للتسويق خاصة التسويق الاجتماعي للأفكار ، ويعرف هذا الأخير على أنه استخدام مفاهيم وأدوات التسويق التجارية، في برامج تصمم للتأثير على سلوك الأفراد تحسيناً لحياتهم ومجتمعهم.

تتطلب عملية استهداف السوق إضافة إلى تحديد أنواع المنتجات المراد تسويقها، إعداد مزيج منتجات يضم خطوط متجانسة للتأثير في العملاء الحاليين أو المرتقبين.

ج. مزيج المنتجات

تلجأ معظم المؤسسات في السوق إلى تقديم مزيج من المنتجات، ويتوقف عدد منتجات المزيج على حجم وأهداف المؤسسة. وعليه يمكننا تمييز مصطلحين يميزان عملية تسويق المنتج هما خط المنتج ومزيج المنتج.

1. تعريف خط المنتج

نقصد بخط المنتجات "مجموعة المنتجات المرتبطة فيما بينها، والتي تسير بنفس الطريقة المقدمة لنفس العملاء أو التي تباع في نفس نقاط البيع"³⁷. كما أنها تعبر على مجموعة السلع والخدمات التي لها نفس الاستخدامات وذات خصائص متشابهة. وتحليل خط المنتج من المهم تحديد حجم أرباح ومبيعات كل صنف من خط المنتج، إضافة إلى مقارنة خط المنتج مع خطوط المنتج لدى المنافسين في نفس الأسواق.

³⁶ فيليب كوتلر، جاري إرمسترونج، أساسيات التسويق، الجزء الأول، الطبعة الأولى، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص: 464، 468.

³⁷ MOHAMED Seghir Djitli, Marketing, Berti edition, Alger, 1998, p: 120

2. تعريف مزيج المنتج

يعرف المزيج بكونه مجموعة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة في كل خط من عدد، أحجام، ألوان، وأشكال المنتجات المتاحة داخل كل خط. أي أنه مجموع خطوط المنتجات التي لها نفس منافذ التوزيع، والتي تقدم لنفس العملاء، كما يمكن اعتباره "جميع أنواع وأصناف المنتجات التي تنتجها وتبيعها المؤسسة"³⁸.

من الملاحظ أن هاذين التعريفين قد اغفلا الخدمات المضمونة للمنتج والتي ترافق مزيج المنتجات، وهو ما تم التعرض له في التعريف الآتي "مزيج المنتج عبارة عن كل ما يعرض في السوق من منتجات مرفقة بخدمات مضمونة، مما يجعله يميل بشكل ما إلى كونه منتجا شاملا"³⁹.

3. أبعاد مزيج المنتج

يتميز مزيج المنتج بتعدد أبعاده التي تشمل الاتساع، العمق، التوافق والطول، حيث تختلف هذه الأبعاد من مزيج لآخر وفق الخطط المعدة سابقا، ويمكن توضيحها فيما يلي⁴⁰:

- **الاتساع**: يمثل الاتساع عدد خطوط المنتجات التي ترعاها المؤسسة.
- **العمق**: يشير العمق إلى عدد التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط الإنتاج.
- **التوافق**: يقصد بالتوافق نقاط الارتباط والاتساق بين مختلف خطوط المنتجات، سواء من حيث اشتراكها في قناة توزيع، وسيلة ترويج معينة أو في استخدام نفس آلة التغليف لجمعها....الخ⁴¹.
- **الطول**: يشير الطول إلى إجمالي عدد الأصناف السلعية التي ترعاها المؤسسة ضمن خطوط منتجاتها.

4. تحديد مزيج المنتج

لتسهيل عملية اختيار مزيج المنتج، بإمكان مسؤولي التسويق اعتماد منهج محفظة المنتج لتصنيف منتجات المؤسسة وفق عدة فئات، وأفضل نموذج لتحليل محفظة المنتج هو مصفوفة BCG، فقد وضع هذا النموذج من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية والموضحة في الشكل الآتي:

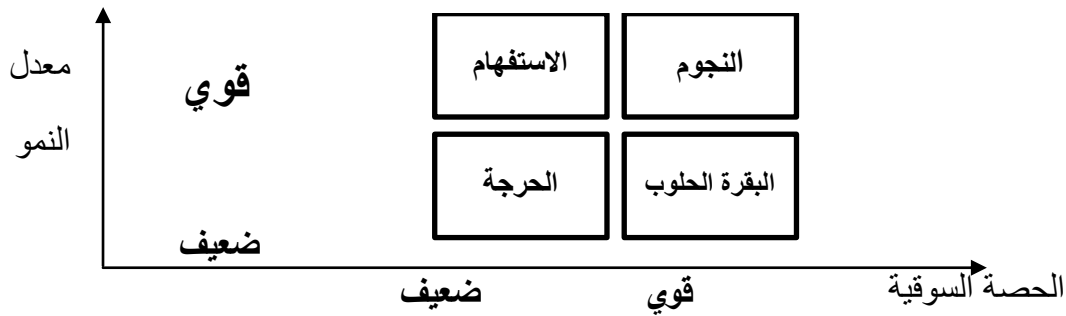
³⁸ Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, p: 218.

³⁹ Nathalie Van Leathem, Tout la fonction Marketing , Dunod, Paris, 2005, P: 44

⁴⁰ Karl Moore, Niketh Pareek, Marketing (THE BASICS), 1^{ère} edition, Routledg, British, 2006, P: 40.

⁴¹ سعيد الطيب، أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، رسالة ماجستير، فرع علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2004، ص: 54.

شكل رقم (02): مصفوفة بوسطن الاستشارية



Source: Karl Moore, Niketh Pareek, Marketing (THE BASICS), 1ère edition, Routledg, British, 2006, p: 100.

من الشكل أعلاه يتضح أمامنا أن تصنيف المنتجات من قبل مسؤولي التسويق يتم وفق أربعة مجموعات تتمثل في ⁴²:

- **منتجات الاستفهام:** تعتبر منتجات الاستفهام منتجات جديدة في مرحلة التقدم، ذات حصة سوقية منخفضة (مركز تنافسي ضعيف) ومعدل نمو عال، ولتطوير هذه المنتجات لتنتقل إلى مرحلة النجوم تحتاج المؤسسة إلى استثمارات كبيرة، وهنا يتوجب عليها أن تقرر إما مواصلة الإنتاج أو التخلي عنه نهائياً.
- **منتجات النجوم:** تعد منتجات النجوم من المنتجات التي تغطي بحصة سوقية عالية ومعدل نمو عال (مركزها التنافسي قوي) نظراً لما يحققه المنتج من أرباح عالية، لذلك يجب أن يحتل الأولوية في التمويل، الإعلان والتوزيع مع تركيز الاستثمار عليه لكونه منتجاً في مرحلة النمو.
- **منتجات البقرة الحلوب:** تتميز منتجات البقرة الحلوب بحصتها السوقية المرتفعة (مركز تنافسي قوي)، غير أن معدل نموها ضعيف، نظراً لكون المنتجات هنا في مرحلة نضج من دورة حياتها أين تبلغ المنافسة أشدها، لدى تكون استثمارات المؤسسة أقل للمحافظة على الحصة السوقية بدلاً من توسيعها. ويمكن الاستفادة من التدفقات النقدية الكبيرة التي توفرها منتجات هذه المرحلة في تمويل منتجات النجوم.
- **المنتجات الحرجة:** تمر المنتجات الحرجة بمرحلة الانحدار والتدهور، أين تكون الحصة السوقية ومعدل النمو منخفضين، وتستهلك هذه المنتجات استثمارات أقل ويتم غالباً التخلي عنها.

ثانياً: التسعير

تعد السياسة التسعيرية من أهم وأصعب سياسات المزيج التسويقي، فهي العائد الوحيد الممكن قياسه والاستدلال عليه بمؤشرات كمية، كما أنه يعتبر أحد الوسائل الترويجية المستعملة في ترقية مبيعات المؤسسة، فتحديد سعر المنتج يعد قراراً استراتيجياً قد يعكس القيمة الحقيقية للمنتج المعروض، كما قد يساهم في إشعار العميل بعدم ثقة في حال الانخفاض الكبير في أسعار عروض المؤسسة مقارنة مع منافسيها. هذا ما يجعل سياسة التسعير سلاحاً ذو حدين، يمكن أن يكون لصالح المؤسسة كما يمكن أن ينقلب عكس ما كان متوقع له.

⁴²Philippe Villemus, le plan marketing à l'usage du manager –les objectifs, la stratégie, la tactique, Groupe eyrolles, paris, 2009, p: 100.

أ. تعريف السعر

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم السعر كقرار وسياسة تسمح بتقييم منفعة المنتج مقارنة بتكلفته، ونظرا لارتباط السعر بمفهوم العائد والربح فقد شكل هذا دافعا كبيرا للاجتهاد في ضبط مفهومه، وتحديد المعايير التي يتم على أساسها تحديد السعر الخاص بالمنتج. ومن أهم تعريفات السعر نجد:

- يعتبر السعر احد أهم القرارات التي يتخذها المسيرون، ويعرف على أنه "المقابل النقدي الذي يدفعه العميل مقابل تحصيله على المنتجات"⁴³.

- من الملاحظ أن التعريف السابق قد عرف السعر على كونه قيمة نقدية ناتجة عن عملية التبادل، غير انه لم يفصل أنواع عملية التبادل التي يدفع مقابلها العميل هذا المقابل النقدي، فمن يقوم بهذه العملية ليس بالضرورة من سينتفع بها شخصيا، لدى نجد بعض الباحثين قد تناولوا أشكال عملية التبادل مقابل السعر بالتفصيل وهو ما يعرضه التعريف الآتي:

- يعرف السعر على أنه "مجموع قيم التبادل التي حصل عليها العميل نتيجة حيازته، امتلاكه، أو استعماله للمنتج سلعة كان أو خدمة"⁴⁴.

- بناء على ما جاء في التعاريف السابقة نستنتج أن السعر "عبارة عن قرار أو سياسة، تهدف من خلالها المؤسسة لتحديد القيمة أو المقابل النقدي لمنتجاتها في السوق، من خلال عملية التبادل التي من الممكن أن تأخذ شكل امتلاك، الانتفاع بالمنتج، أو إعادة بيعه".

ب. أساليب التسعير

يمكن تحديد السعر من خلال عدة طرق، منها طريقة المفاوضة على السعر، حين يكون للمستفيد تأثير كبير على قيمة المنتج، والطريقة الثانية تتمثل في أسلوب التسعير على أساس التكلفة، ل يبقى أسلوب التسعير التنافسي الأكثر استخداما خاصة في مجال خدمات الاتصال، أين يستعمل التسعير النفسي كأداة لكسب الميزة التنافسية⁴⁵.

ج. أهمية السعر

يعد السعر مصدرا لتحقيق الربح مما يجعه متميزا بخاصية المرونة، فتغيير السعر يعد أسهل بكثير من تعديل المنتج أو تصميم جديد لقنوات التوزيع، أو إحداث تغييرات في النشاط الترويجي تماشيا مع التغير السريع والمفاجئ في بيئة المؤسسة، إلى جانب هذا يعتبر السعر المصدر الرئيسي للعائد، فأى تغيير في السياسة السعرية يؤدي بالضرورة إلى تغير في هامش الربح والحصة السوقية، على سبيل المثال يمكن استعمال السعر كأداة ترويجية تحفز الطلب السوقي وتوسع الحصة السوقية للمؤسسة بجذبه عملاء جدد⁴⁶.

⁴³ عمروش ابسام، تسويق خدمات التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علوم تسير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص: 16.

⁴⁴ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص: 260.

⁴⁵ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص: 89-90.

⁴⁶ ابن سرود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي -دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد الفلسطيني، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص: 22.

د. العوامل المؤثرة على تحديد السعر

تحديد السعر أو صياغة السياسة السّعرية يتطلب من الميسرين الاهتمام بأربع نقاط رئيسية، تشمل كلا من أهداف التسعير ، التكلفة، المنافسة والطلب، والتي تصاغ على أساسها أي إستراتيجية سعرية. ويمكن توضيح بعض العوامل المأخوذة بعين الاعتبار في عملية تحديد السعر فيما يلي⁴⁷:

1. أهداف التسعير

اختيار السياسة السّعرية المراد تطبيقها يبنى على أساس الأهداف المرجو تحقيقها، على غرار العائد على الاستثمار أو الإيراد، إذ يعد هذا الأخير من أحد أهم مقاييس الأداء، والذي يشير إلى الربح أو الخسارة المحققة أو غير المحققة من كل نشاط تقوم به المؤسسة، وتزاد أهمية تأثير هذا العامل على السياسة السّعرية بشكل كبير في حالة تبني المؤسسة لنشاط ابتكاري، أين يكون الهدف من السياسة السّعرية هو تحقيق أكبر عائد أو إيراد من الاستثمار.

وعليه يتوجب على كل مؤسسة أن تقوم بتقييم مختلف الأهداف واختيار أولوياتها، في سياق المشاكل التسعيرية التي قد تواجهها والتي تشمل:

- انخفاض في المبيعات.
- ارتفاع أو انخفاض أسعار المنافسين.
- الضغط المفرط على الوسطاء لتوليد المبيعات.
- عدم التوازن في أسعار خط الإنتاج.
- عدم توافق تصورات العميل مع سعر المؤسسة.
- التغييرات المتكررة في الأسعار.

2. التكلفة

إضافة إلى عامل أهداف التسعير نجد عامل التكلفة الثابتة أو المتغيرة، حيث تؤثر هذه الأخيرة بشكل كبير على عملية صياغة السياسة السّعرية وتحديد السعر، كما أن تحديد السعر قد يتطلب الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الإضافية، تكاليف الفرصة الضائعة، تكاليف السيطرة عليها وتكاليف الاستبدال أو المخاطرة.

3. المنافسة

تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي يتم على أساسها صياغة الإستراتيجية السّعرية، أين يتم تحليل المعلومات الخاصة بالمنافسة في عملية تحديد السعر اعتمادا على عدة نقاط، تشمل عدد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، الحجم النسبي لمختلف أعضاء الصناعة، المفاضلة بين المنتجات وسهولة الدخول للسوق.

⁴⁷Subhash C.Jain, Marketing and the Concept of Planning and Strategy, 6 editions, South-Western, 2000, Pp: 412-416.

4. الطلب

استنادا على تحليل واقع الطلب السوقي يتم بناء الإستراتيجية السّعرية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الاعتبارات كقدرة واستعداد العملاء للشراء، مكانة المنتج ومميزاته في حياة العملاء، أسعار المنتجات البديلة والسوق المحتملة للمنتج إذا ما كانت تعيش طلبا متزايدا أو مشبعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته⁴⁸. إضافة إلى العوامل السابقة قدم باحثون آخرون جملة من الاعتبارات التي يؤخذ بها في تخطيط السياسة السّعرية، من بينها الأداء المتوقع من المنتج، المنفعة التي يتوقعها العميل، وقوة الاسم أو العلامة التجارية للمنتج، ففي مجال التسويق تتطلب عملية تصميم وعرض المنتج المرور بمرحلة تخطيط سياسة سعرية تتلاءم وطبيعة هذا الأخير، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المرافقة لعملية الإنتاج والتوزيع⁴⁹.

ثالثا: التوزيع

يعد التوزيع احد سياسات المزيج التسويقي التي تعمل على إتاحة المنتج للسوق المستهدف، فبغياش النشاط التوزيعي تفقد بقية سياسات المزيج التسويقي جدواها، فما الفائدة من منتج ذو تصميم متميز ومنفعة هامة، يتم الترويج له والتعريف به على نطاق واسع، وتوضع له سياسة سعرية تناسب مع القدرة الشرائية للعميل مقابل غياب قناة توزيع فعالة، تجعل المنتج في متناول من يحتاجه ويرغب به.

أ. تعريف التوزيع

حضي التوزيع شأنه شأن بقية سياسات المزيج التسويقي باهتمام كبير من قبل المفكرين، كما أوردت له العديد من التعاريف والتي نذكر منها:

- يرى **Martin et Vedrine** أن التوزيع عبارة عن "جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، أين يوضع في متناول العميل النهائي أو المستعمل الصناعي"⁵⁰.

- من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التوزيع يعد نشاطا يهدف إلى ضمان إتاحة المنتج للسوق المستهدف.

- ويعرف **P.Kotler** التوزيع بأنه "مجموع الأنشطة التي يقوم بها المنتج من أجل إيصال المنتج إلى العميل النهائي، مع تهيئته للاستهلاك في أشكال وأحجام موافقة لحاجات ورغبات هذا الأخير"⁵¹.

- لقد ركز هذا التعريف على العميل النهائي باعتباره الهدف الرئيسي لجميع الجهود التسويقية المبذولة، متجاهلا دور التوزيع كنشاط يستهدف جميع أنواع العملاء نهائين كانوا أو صناعيين.

- ومن أكثر التعاريف قبولا هو التعريف الذي قدمته جمعية التوزيع الأمريكية والتي عرفت التوزيع بأنه "تنفيذ أنشطة المؤسسة المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى العميل أو المستخدم"⁵².

⁴⁸ Nathalie Van Leathem, op cit, p: 47.

⁴⁹Philippe Villemus, op cit, P: 97.

⁵⁰Sybie Martin, Jean Vedrine, Marketing Les concept- clés, Editions Chihab- Eyrolles, Alger, 1996, P: 117.

⁵¹ P. Kotler, B. Dubois, Marketing, 8^{ème} édition, Public Union, Paris, 1994, P: 364

⁵² علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع (مدخل تطبيقي - متكامل)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص: 28.

- بناءً على ما تقدم من اجتهادات لضبط مصطلح التوزيع يمكن أن نستنتج أن للتوزيع مفهومين أحدهما تقليدي وآخر حديث كما يلي⁵³:

- المفهوم التقليدي للتوزيع

"التوزيع هو مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل"، لقد وضع (كوتلر) هذا المفهوم والذي لا يزال من المفاهيم الأكثر شيوعاً حيث يتضمن هذا المفهوم النقاط التالية:

- التوزيع نشاط إنساني على غرار كل من أنشطة الإنتاج والاستهلاك.
- التوزيع يستهدف تسهيل عملية التبادل، سواء كان التبادل لصفقة واحدة، أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة.
- التبادل ليس مقصوراً فقط على السلع وإنما يشمل الخدمات أيضاً، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثاً عن السلعة، كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشتري لسلعته.

- المفهوم الحديث للتوزيع

وفق هذا المدخل يعرف التوزيع على أنه "العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج، تستهدف الربح للمؤسسة وإشباع حاجات العملاء، مع توحيد كل أنشطة المؤسسة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد".

يظهر الفرق بين مفهوم البيع والتوزيع في كون مفهوم البيع ارتبط في نشأته وتطوره بتصريف المنتج المادي، أما التوزيع فيقوم على الكشف عما يرغب فيه العميل من سلع وخدمات والعمل توفيره في الوقت والمكان المناسبين.

ب. العوامل المؤثرة على قرار اختيار قناة التوزيع

تعدد العوامل التي يتم على أساسها اختيار قناة التوزيع المناسبة، منها عوامل داخلية وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، ذلك لكون هذه الأخيرة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، مما يستدعي من متخذي القرار العمل على خلق توليفة متكاملة بين الأهداف المراد تحقيقها وطبيعة البيئة التي تنشط بها المؤسسة، ومن بين العوامل الخارجية التي يتم أخذها بعين الاعتبار في مرحلة اختيار الأساليب التوزيعية نجد⁵⁴:

1. خصائص العميل

يعد العميل حجر الزاوية في تصميم قناة التوزيع، أين تؤخذ خصائصه بعين الاعتبار في اتخاذ قرارات نشاط التوزيع، ومن بين هذه الخصائص نذكر حجم الطلب، التوزيع الجغرافي، عادات التسوق، التفضيلات والأنماط الاستهلاكية الشائعة والتي تختلف من بلد إلى آخر وتتأثر بشدة العوامل الاجتماعية والثقافية.

⁵³ المرجع نفسه، ص: 30، 32.

⁵⁴ Svend Hollensen, MARKETING MANAGEMENT A RELATIONSHIP APPROACH, Second Edition, Pearson Education Limited, England, 2010, P: 466.

2. خصائص المنتج

تلعب خصائص المنتج دوراً محورياً في تحديد إستراتيجية التوزيع، فالمنتجات التي تتميز بأسعارها المنخفضة وارتفاع معدل دوران المنتج تشترط توفير شبكة توزيع مكثفة، على عكس المنتج النادر أين لا يفضل توسيع نطاق شبكة توزيعه. إضافة إلى ما سبق نجد عامل النقل والتخزين والذي يصنف كتكاليف تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تخطيط نشاط التوزيع والبيع، خاصة في حالة السلع الصناعية مثل المواد الكيميائية السائلة، المعادن والاسمنت. في حين أن بعض المنتجات قد تحتاج مع توزيعها الأخذ بعين الاعتبار عوامل تتعلق بخدمة تبديل أو إصلاح قطع الغيار مثل حالة أجهزة الكمبيوتر، الآلات، والطائرات.

3. طبيعة الطلب وموقعه

قد تلعب التصورات التي يعقدها العميل على المنتج دوراً هاماً في تعديل قنوات التوزيع، حيث تبنى هذه التصورات إما من خلال دخل العميل، تجربته السابقة للمنتج ودورة الحياة التي يمر بها هذا الأخير، أو الوضع الاقتصادي الذي تمر به الدولة ككل، إضافة إلى الطبيعة الجغرافية للبلد ومدى تطور البنية التحتية للنقل. فكلها عوامل قادرة على التأثير وبشكل كبير في قرار اختيار قناة التوزيع.

4. المنافسة

تشغل القنوات التوزيعية التي يستخدمها المنافسون والقريبة من سوق المنتج أهمية بالغة، فالقنوات التي تخدم نفس القطاع السوقي غالباً ما تمارس منافسة متبادلة، نظراً لتوقع العميل شراء منتجات معينة من أماكن معينة، من هنا يبرز دور القناة التوزيعية في تغيير فكر العميل والتأثير عليه للتوجه إلى منتجاتها، وبهذا تكون المؤسسة قد طبقت أسلوب توزيعي مخالف عن ما يعتمد منافسوها بتطويرها ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

رابعاً: الترويج

يرتبط مصطلح الترويج بوظيفة الاتصال لكن في حقيقة الأمر يعد الترويج نشاطاً شاملاً، لكونه أداة اتصال، إقناع، جذب، وتفاعل بين الجهة المنتجة والسوق المستهدف، بخلق توليفة متكاملة بين عناصر المزيج الترويجي بما يحقق فاعلية وفعالية هذه الوظيفة، ولفهم الترويج كأحد سياسات المزيج التسويقي سنتطرق بداية إلى التعريف به.

أ. تعريف الترويج

تختلف التعاريف المتعلقة بالنشاط الترويجي من حيث الصياغة لكن الهدف واحد، وهو جعل العميل يرغب باقتناء المنتج وتجربته ، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- يعد الترويج المكون الرابع للمزيج التسويقي ويعرف على أنه "نشاط يركز على عملية الاتصال مع العملاء، لضمان المعلومة التي من شأنها أن تدفع المشتري لاتخاذ قرار اقتناء المنتج، فالترويج لا يكتفي بتوصيل المعلومة بل يتعداه إلى جذب العميل، التأثير عليه وترغيبه في شراء المنتج"⁵⁵.

⁵⁵Svend Hollenson, Marketing Management-A relationship approach, 2nd edition, Pearson, England, 2010, P: 490.

- كذلك يعرف الترويج بكونه "احد سياسات المزيج التسويقي التي تقوم على عناصر رئيسية تشمل الاتصالات، تحديد الهدف بكفاءة وانتقائية مع استهداف قطاع سوقي معين". وعليه يتضمن الترويج عدة عناصر يمكن عرضها كالآتي⁵⁶:
- تخصيص وسائل الترويج؛
- تحديد قطاعات السوق التي سيتم مباشرة النشاط الترويجي على مستواها؛
- الأهداف المنشودة والتي تكمن في تلك الأسواق؛
- توفير الميزانية اللازمة لتمويل الأنشطة الترويجية؛
- وضع جدول زمني لتسهيل عملية مراقبة وتقييم مستويات أداء الأنشطة الترويجية.
- كما يمكن تعريف الترويج على أنه "مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتج معين ، وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذا المنتج على إشباع احتياجاتهم مقارنة بغيره من المنتجات المنافسة، بهدف حث العملاء على اتخاذ قرار شراء هذه المنتج أو الاستمرار باستخدامه مستقبلاً"⁵⁷.

ب. أهداف الترويج

تعدد أهداف الترويج ويمكن تقسيمها إلى صنفين رئيسيين هما الأهداف العامة والأهداف الخاصة، كما سيلي توضيحه⁵⁸:

1. الأهداف العامة:

- من بين الأهداف العامة لسياسة الترويج بالمؤسسة نذكر:
- إيصال معلومات عن المنتج للعملاء الحاليين أو المرتقبين؛
- إثارة اهتمام العملاء بالمنتج؛
- تغيير اتجاه العملاء وخلق تفضيلات لديهم؛
- التأثير في العملاء إما بشراء المنتج أو الاستمرار في استخدامه.

2. الأهداف الخاصة

لا يمكن حصر الأهداف الخاصة أو وضعها في إطار محدد، لأنها متغيرة ومتقلبة وفق الوقت، المؤسسة، أو الخدمة وهذا باختلاف الظروف التي تعمل بها المؤسسة.

ج. أساليب الترويج

تتضمن سياسة الترويج مجموعة من الأساليب التي تستخدم بتكامل وتناسق لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويطلق عليها مجتمعة المزيج الترويجي والذي يشمل كلا من⁵⁹:

⁵⁶ Henri JOANNIS et Virginie de BARNIERDe, la stratégie marketing à la création publicitaire, 2 édition, Dunod, Paris, 2005, P: 25.

⁵⁷ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1999، ص: 250.

⁵⁸ طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد الأول، 2007، ص: 54-55.

⁵⁹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك العميل (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 332، 340، بتصرف.

1. الإعلان: يعتبر الإعلان شكلاً من أشكال الاتصال غير شخصي المدفوع الأجر لتقديم أفكار، سلع وخدمات والترويج لها لدى الجمهور المستهدف، من خلال وسائل إعلان وسيطة واسعة النطاق.
2. البيع الشخصي: عبارة عن عملية الاتصال الشخصي والتفاوضي، بين رجل البيع وعميل أو أكثر من العملاء المرتقبين من أجل إتمام عملية البيع.
3. تنشيط المبيعات: عرفه Kotler بأنه "شيء ما له قيمة مالية يضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية".
4. العلاقات العامة: يقصد بها الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة، التي تستهدف لإقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.
5. التسويق المباشر: يعبر عن الاتصالات المباشرة مع العملاء من خلال استخدام الهاتف، البريد الإلكتروني، الانترنت⁶⁰.

خامساً: العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الخدمي

إضافة للعناصر السابقة يمكن إضافة العناصر التالية للمزيج التسويقي في حالة الخدمات وتضم كلا من⁶¹:

أ. الدليل المادي

يعرف الدليل المادي على أنه البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم (تستهلك) إلى العميل، فهو الوجود الملموس للخدمة أي الشيء الذي يمكن لمسوقي الخدمة فرض الرقابة عليه إلى حد ما كمظاهر البنايات، الأجهزة والمعدات، النظافة وكل ما يجعل من مكان تقديم الخدمة أفضل شكلاً ومضموناً وتكمن أهميته في كونه:

1. يفيد في إضافة القيمة لخدمة العميل.
2. يسهل عملية الخدمة بتقديم المعلومات للعميل من خلال الرموز، اللافتات، الكتالوجات.
3. بناء التصور الذهني المطلوب لدى العميل.
4. يحقق التعاون بين مقدمي الخدمة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين العميل من جهة أخرى عن طريق المعلومات والتقنيات المستخدمة.

ب. الأفراد (الناس)

يقصد بهم مقدمي الخدمة أو الأطراف المشاركة، وهم الأفراد العاملون بالمؤسسة الذين يشتركون في أداء الخدمة وتقديمها إلى العميل ، وقد يكون هذا الأخير أحد هذه الأطراف، لتدخله في تحديد شكل وخصائص الخدمة وفقاً لحاجته التي لا يمكن فصله عنها. وتنعكس أهمية الأفراد من خلال النقاط الآتية:

⁶⁰ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الطبعة الأولى، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص: 307.

⁶¹ فريد كورتزل، مرجع سبق ذكره، ص: 350، 359.

1. تبرز أهمية مقدم الخدمة من خلال أهمية مهامه في المؤسسة.
2. يعدون عنصراً أساسياً في عروض الخدمة لأنهم مسؤولون عن تطوير وإدامة علاقة طويلة الأمد مع العميل.
3. عنصر التمرس المباشر والحيوي في المؤسسة الخدمية لإمكانية التأثير في رضا العميل.
4. إدارة الناس مهمة في تحسين الجودة.

ج. العمليات والإجراءات

يقصد بها "الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدمها ومستقبلها"، كما يمكن أن تشمل على قرارات السياسة حول اشتراك العميل وحسن تصرف الموظفين. وتكمن أهميتها في كونها:

1. تحقق جودة الخدمة المقدمة، بتقليل وقت انتظار العميل والكلفة.
2. تخلق الانطباع الأول لدى المراجع لحظة دخوله للمؤسسة الخدمية.
3. تجذب عملاء محتملين، وتساهم في كسب رضا الحاليين وضمان ولائهم للمؤسسة.
4. تحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة باعتماد التخطيط والتدقيق.

المطلب الرابع: إدارة التسويق وأنشطتها

نظراً إلى التغير المستمر في البيئة التسويقية فمن المهم أن تتوفر المؤسسة على إدارة تسويق، مسؤولة عن اتخاذ قرارات تسويقية تمكنها من التكيف مع بيئتها، باعتمادها على نظام يضمن لها التدفق المستمر للمعلومات الكافية كما ونوعاً، بشكل يسهل عليها القيام بعملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. كل هذا بهدف توجيه الإنتاج ليتوافق مع الطلب السوقي بشكل يعظم الربح ويقلل التكاليف، ولإحاطة بمفهوم وظيفة إدارة التسويق سنبدأ بالتعريف بها كوظيفة تعمل بالتكامل مع بقية وظائف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف إدارة التسويق

نظراً لأهمية التسويق كنشاط هام في تفعيل الاتصال مع الأسواق المستهدفة وتوضيح متطلبات العملاء لتوفير عرض يتلاءم والطلب السوقي، كان من الضروري فهم آلية سير إدارة التسويق وتوضيح أهم الأنشطة الخاصة بها. ولقد جاءت عدة تعريفات بهذا الصدد نذكر منها⁶²:

- تعرف إدارة التسويق على أنها "الجهة المسؤولة عن تحقيق التوافق والانسجام بين عمليات التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة لتقديم منتجات للعميل من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية".
- كما تعرف على أنها " تلك الجهة المناط بها تحقيق الانسجام بين عمليات التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، إضافة إلى عمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى العميل من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية".
- بصفة عامة يمكننا القول أن إدارة التسويق ما هي إلا جمع بين وظائف الإدارة ومهام التسويق، أي أن:

⁶² محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 59.

إدارة التسويق = الإدارة + التسويق.

الفرع الثاني: الأنشطة الرئيسية لإدارة التسويق

إدارة التسويق شأنها شأن باقي الإدارات، تعنى بأداء جملة من الوظائف والأنشطة التي من شأنها أن تضمن تقديم مزيج تسويقي متكامل يحقق أهداف المؤسسة، ويمكن إيجاز هذه الوظائف من خلال ثلاث أنشطة رئيسية تشمل كلا من⁶³:

أولاً: إدارة الطلب

جوهر التسويق يتمثل في عملية إدارة الطلب، فمثلاً في حالة عدم وجود طلب تقوم إدارة التسويق بتحفيز العملاء على الشراء منتجات المؤسسة، من خلال ربط الجهود التسويقية باحتياجاتهم واهتماماتهم. وفي حالة طلب غير منتظم يمارس التسويق المتزامن بتطبيق سياسات التسعير المرن مع تكثيف الترويج، وزيادة الطاقة الإنتاجية.... الخ. في حين نجد آخر حالة يمكن مواجهتها هي حالة الطلب الزائد، والتي تعالج من خلال ممارسة التسويق المخفض، حيث يعبر هذا الأخير عن مجمل الجهود التسويقية الهادفة إلى خفض المؤقت أو الدائم للطلب على بعض المنتجات وليس تدمير هذا الطلب تماماً.

ثانياً: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية

تعد أنشطة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية وظيفية إدارة التسويق، التي تعنى بمهمة العمل على خلق التوليفة المناسبة بين كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، مقارنة مع ما تعرضه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، إضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والحصة السوقية للمؤسسة⁶⁴.

ثالثاً: بناء علاقات مع العملاء المربحين

يقصد بنشاط بناء علاقات مع العملاء المربحين كيفية إدارة العلاقة مع العملاء المتكررين، فنظراً لارتفاع تكلفة جذب عملاء جدد مقارنة مع تكلفة الاحتفاظ بالعملاء المتكررين، نجد جهود التسويق غالباً ما توجه للاحتفاظ بالعملاء الأكثر ربحية لها، و بناء علاقات قوية ودائمة معهم.

رابعاً: إدارة الممارسات التسويقية

يمر نشاط إدارة الممارسات التسويقية الذي تكلف به إدارة التسويق بثلاث مراحل متتالية:

أ. **مرحلة التسويق التجريبي:** تمر جميع المؤسسات في بداية حياتها بهذه المرحلة، لكونها جديدة في السوق وليس لديها الخبرة الكافية، لذا تسعى وراء جمع العملاء المحتملين وذلك باستخدام سياسة طرق جميع الأبواب.

⁶³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 50-51.

⁶⁴ رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيد (Henkel- Enad) (Algérie)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2005، ص: 45.

ب. **مرحلة التسويق المهيكل:** بعد نمو المؤسسات واكتسابها الخبرة تدخل في مرحلة التسويق المهيكل، أين تصبح قادرة على تمييز القطاعات الأكثر الربحية، لتستهدفها منتهجة إستراتيجية انتقائية نتيجة امتلاكها برامج تسويقية واضحة وأسواق محددة بدقة.

ج. **مرحلة التسويق المبادرة:** نظرا لازدياد درجة التعقد التنظيمي للمؤسسة تقل مرونة ممارساتها التسويقية، كما قد تفقد روح المبادرة، من ثم تعود المؤسسات إلى الممارسات التسويقية الأولية التي تقوم على اجتذاب عملاء جدد.

لقد تبين من خلال ما جاء في هذا المبحث أن مفهوم التسويق قد تطور ليصبح اشم وأوسع من كونه مجرد وظيفة مستقلة عن باقي وظائف المؤسسة، بل هو اليوم نشاط يعمل بالتكامل مع بقية وظائف وإدارات المؤسسة أيا كان مجال نشاطها أو حجمها ، باعتباره كل نشاط هادف يقوم على دراسة وتحليل احتياجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها من خلال تقديم مزيج تسويقي متكامل يهدف إلى إرضاء العملاء من جهة مع تحقيق أهداف، غايات، ورسالة المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار

نظرا إلى الأهمية البالغة التي يجتلبها الابتكار كونه أحد أهم عوامل المنافسة فقد تحول اتجاه معظم المؤسسات للالتحاق بهذا الركب، سعيا منها لتنمية نقاط قوتها وتدعيم نقاط ضعفها فالسبيل إلى توسعت الحصص السوقية يتركز أساسا على تفعيل وتنمية عنصر الابتكار، واستغلاله كإستراتيجية فعالة في خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها، قادرة على تحسين مستويات أداء المؤسسات على مستوى كل من السوق المحلية والدولية على حد سواء، وللإحاطة بمختلف المفاهيم المرتبطة بنشاط الابتكار سنتطرق من خلال مبحثنا هذا إلى مفهوم الابتكار ومقومات تبنيه، مع الإشارة إلى الفرق بين الابتكار والإبداع نظرا للتداخل الذي يشهدها، لننتهي بتعريف إدارة الابتكار ودورها في تحقيق نجاح هذا النشاط من فشله.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار ومقومات تبنيه

لقد ازدادت أهمية الابتكار تماشيا مع النمو التجاري العالمي، حيث يشير كل من Bessant وآخرون (2005) وهوانغ (2011) إلى أن القدرة على الابتكار أصبحت تلعب دورا حاسما في تحقيق كفاءة أداء المؤسسات، ومصدر جد هام لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهو ما يستدعي ممارسة دورية ومستمرة لعملية رصد كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بشكل يعزز نقاط ضعف هذه المؤسسات ويوسع من فرصها المتاحة، فتبني المدخل الإبتكاري يحقق لكبريات المؤسسات فرصة تحقيق النمو المستمر لأعمالها⁶⁵.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

الابتكار كمصطلح يعكس في مضمونه صيغة التجدد والبحث الدائم عن كل ما هو متميز وفريد من نوعه، في حين أن الابتكار كممارسة نجده يتصف بكونه سهلا ممتعا، فالسهولة لا بد أن تأتي ضمن كيفية الاستعمال والانتفاع بالمنتج المبتكر، في حين أن الامتناع يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على طرح ما سيأخذ من المنافسين وقتا وجهدا معتبرين للحاق بركب ما قامت بطرحه.

أولا: تعريف الابتكار

نظرا إلى أن مصطلح الابتكار غالبا ما يرتبط بالمجال التكنولوجي، نجده من الناحية التسويقية قد حظي باهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا اجتهادات عدة لضبط هذا المصطلح، الذي اعتبره البعض على أنه عملية تحسين أداء المنتج بهدف تقديم منفعة جديدة أو محسنة⁶⁶.

⁶⁵ Detcharat Sumrit a, and Pongpun Anuntavoranich, Using DEMATEL Method to Analyze the Causal Relations on Technological Innovation Capability Evaluation Factors in Thai Technology-Based Firms, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, Technopreneurship and Innovation Management Program, Graduate School, Chulalongkorn University, Bangkok, THAILAND. 2013, Pp: 81-82.

⁶⁶ L'Innovation à la portée de la TPE, CRTA (centre de ressources de techniques avancées, Labellisé pole d'innovation technologique Certifié ISO 9001, 2010, P: 3.

أ. الابتكار لغة

يعرف الابتكار لغة بأنه مجمل العمليات التي يتم تنفيذها منذ مرحلة خلق الفكرة إلى غاية تقديمها في شكل منتج مروا بدراسة السوق، وتطوير النموذج الأولي كأولى مراحل الإنتاج⁶⁷.

ب. الابتكار اصطلاحا

نظرا لتداخل مصطلح الابتكار مع بعض المصطلحات العلمية كالإبداع، التغيير، والاختراع يمكن عرض بعض التعاريف التي فصلت مفهوم الابتكار كعملية خلق أفكار جديدة بصورة جزئية أو كلية، ومن بين التعاريف التي جاءت في هذا الصدد نذكر:

- يعد الابتكار من المفاهيم القديمة والتي تم تناولها من قبل المفكرين والفلاسفة العرب من بينهم ابن سينا، والذي اعتبر الابتكار كل عملية تسعى إلى تحصيل المعرفة من خلال توظيف الحواس، كما عرفه على أنه الاستشراق الذي هو نور يسלט على المجهول لمعرفة حقيقته وتوسيع الإدراك وإثارة الفكر⁶⁸.

- كما يعرف الابتكار على أنه "الإبداع الذي يعكس مدى جاهزية واستعدادية الفرد لاستكشاف وتجربة ما هو جديد"⁶⁹.
- من الملاحظ أن هذين التعريفين قد ركزا على المفهوم العام للابتكار، حيث تطرقا إلى الجانب الاستكشافي للابتكار بإزالته للغموض وتشجيع الفرد على البحث والتوسع في الواقع. في حين تناولت التعاريف الآتية مفهوم الابتكار من الجانب التسويقي بوصفه على أنه:

- عرف كل من (Moorhead & Griffin) الابتكار على أنه "عملية إيجاد وخلق كل ما هو جديد ليطرح في الأسواق على شكل منتجات مبتكرة"⁷⁰.

- ركز هذا التعريف على اعتبار الابتكار عملية اكتشاف وخلق قيمة مضافة في شكل منتج، بينكما الابتكار يمكن أن يكون تطوير لما هو موجود لا مجرد خلق جذري لفكرة وتقديمها في شكل منتج، وهو ما جاء في التعريف الآتي:

- يعرف بيتر دروكر الابتكار حسب وجهة نظره التسويقية على أنه "عملية التطوير المستمر للقدرة عن طريق الجديد لتقديم ما هو أفضل، ويرتبط بنجاح الجهود الابتكارية بمدى وعي العملاء بأثرها على جعل السلعة أفضل وأحسن"⁷¹.

- كذلك يعرف شومبتير الابتكار على أنه "هدم خلاق". أي أن مقارنة شومبتير تقوم على التدمير الخلاق بوصف الابتكار على أنه يقوم على أنقاض وتدمير ما هو قديم، على عكس مقارنة دروكر التي ترى أن الابتكار هو تطوير وإعادة النظر لما هو

⁶⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>, le: 27-05-2016, à: 12 :43.

⁶⁸ أزهري عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاستثمار)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص: 159. من موقع: <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index>، بتاريخ: 26-02-2015، على الساعة: 08:40.

⁶⁹ بشير العلاق، قاموس الإدارة الكبير، مكتبة لبنان ناشرون صائغ، ص: 176.

⁷⁰ أزهري عزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

⁷¹ شريف غياط ومحمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، العدد 06، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة قلمة، ص: 55. من موقع: univ-biskra.dz/rem/n6/2.pdf، بتاريخ: 27-10-2014، على الساعة: 18:05.

موجود، وفي حقيقة الأمر نجد أن الابتكار يشمل كلتا المقاربتين كونه ما هو قلم بمهدف خلق وتقديم وإبداع جديد، مع تحسين وتعزيز ما هو موجود مسبقا ليضمن الاستمرارية في تقديم الأفضل⁷².

- إضافة إلى ذلك يعرف **Marc Chason** خبير الهندسة المهنية الابتكار بكونه الإجراءات المطلوبة لخلق أفكار، عمليات أو منتجات جديدة لينجم عن تنفيذها إحداث تغيير إيجابي فعال. ففي حين يتطلب الاختراع أفكار، عمليات ومنتجات جديدة، نجد الابتكار يتقدمه بخطوات أبعد من ذلك مع ضرورة تنفيذ الفعل الابتكاري، كما يضيف الابتكار قيمة للنظام الذي يهدف إلى تحقيق حصيلة إيجابية من الفعل الابتكاري. فعلى سبيل المثال لا تعد الإجراءات ابتكارا إذا ما كانت حصيلتها أداء سلبيا، حتى وإن توفرت بما متطلبات الحداثة والملائمة⁷³.

- وهناك من عرف الابتكار اعتمادا على التكنولوجيا الجديدة كما تطرقت إليه التعاريف الآتية:

- يرى **Niccolò Machiavelli** أن الابتكار يعد العدو الرئيسي لكل ما وجد سابقا، والداعم الرئيسي لكل ما هو جديد وذو مقدرة على مواكبة التطورات المستقبلية⁷⁴. فالابتكار بهذا المفهوم يعد عملية تطوير وبعث منتجات جديدة بالاعتماد على أحدث التكنولوجيات، وضمان مستوى عال من الجودة⁷⁵.

- كذلك يعرف الابتكار على أنه الإستراتيجية التي تحتاج إلى التكنولوجيا المتطورة، بمهدف خلق وتقديم منتجات جديدة قادرة على البقاء في ظل سوق شديدة التنافسية⁷⁶.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الابتكار عبارة عن "عملية طرح أفكار جديدة، هدفه التحسين فيما هو موجود أو الإتيان بما لم يسبق طرحه في الأسواق مسبقا، اعتمادا على التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج مما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة، ويتيح أمامها فرصة خلق ما يسمى بالمحيطات الزرقاء الحالية من المنافسة، ليسحب المؤسسة من المحيطات الحمراء الدامية بالمنافسة فتكون السباقية بعرض ما يأخذ من المنافسين وقتا للالتحاق بركبها الابتكاري".

ثانيا: أنواع الابتكار

تطبيق الابتكار في المؤسسة يأخذ أشكالا عدة يمكن تصنيفها على أساس الابتكار في المنتج، الوظائف، العمليات، أو التكنولوجيا الموظفة، والابتكار لا يعني التجديد الجذري بل قد يشمل تعديلا في أسلوب الاستعمال، أو تغيير جزئي في أحد خصائص

⁷² بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقّال موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص: 32.

⁷³ <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/how-do-you-define-innovation-and-make-it-practical-and-saleable-to-senior-management/>, le: 27-05-2016, à: 12:43.

⁷⁴ L'Innovation à la portée de la TPE, op cit, P:1.

⁷⁵ Yuriy Gorodnichenko and others, Globalization and Innovation in Emerging Markets, Policy Research Working Paper, The World Bank, Development Economics Department, Research Support Unit, 2009, P:9. du site: [ps://openknowledge.worldbank.org/bitstream](http://openknowledge.worldbank.org/bitstream), le: 8-8-2015, à: 12:03,

⁷⁶ Emma O'Brein and others, Knowledge and management for process, organizational and marketing innovation: tools and methods, information science reference, idea Group Inc (IGI). Hershey new York, 2010, P: 231.

ومركبات المنتج، لتعكس في مضمونها منفعة جديدة مبتكرة لم يسبق وان تم عرضها في السوق، ويمكن تلخيص تصنيفات النشاط الابتكاري ضمن المستويات الآتية⁷⁷:

- أ. **الابتكار التراكمي**: يقوم هذا النوع من الابتكار على إجراء تحسينات صغيرة، في المنتج، العمليات والإجراءات ذات الطابع التكنولوجي، والتي تم تحديثها وتحسينها مسبقاً.
- ب. **الابتكار الجذري**: يشمل المنتجات المسوقة حديثاً والتي تكون ذات تصميم، وظيفة، وخصائص أداء إما جديدة أو تم تغييرها جذرياً.

ج. **الابتكار الجزئي**: يقوم على إجراء تحسينات وتعديلات صغيرة نسبياً في المنتج، العمليات، والإجراءات التي خضعت لخصائصها التكنولوجية للتحسين والتحديث، ويمتاز هذا النوع بكونه الأفضل والأقل تكلفة بعض الشيء.

الفرع الثاني: مقومات تبني الابتكار

ما نشهده اليوم هو سباق متسارع نحو الابتكار وطرح كل ما هو جديد، لكن السؤال الأهم يكمن فيما إذا كان كل ما يتم ابتكاره ناجحاً أم لا، هذا ما دفع المفكرين إلى ضبط بعد الخصائص التي تعكس نجاح الابتكار ومدى تبني العميل لما تم طرحه في السوق، ومن بين هذه الخصائص نذكر⁷⁸:

أولاً: الميزة النسبية

الميزة النسبية هي الدرجة التي يتحدد على أساسها أفضلية الفكرة المبتكرة حالياً مقارنة مع ما سبق طرحه من قبل، حيث يمكن قياس ذلك من الناحية الاقتصادية، لكن الأهم هو معرفة ما إذا كان الابتكار يحظى بمكانة اجتماعية، الثقة، ورضا السوق المستهدف، فكلما كان الابتكار جذاباً وفريداً من نوعه كلما عكس ميزة نسبية معتبرة زادت في وتيرة تبنيه.

ثانياً: التعقيد

يعكس التعقيد درجة صعوبة فهم واستخدام ما تم ابتكاره، فهناك بعض الابتكارات تتميز بسهولة فهمها من قبل معظم أعضاء النظام الاجتماعي، في حين نجد البعض الآخر أكثر تعقيداً، وبطيء التبني فغالباً ما نجد الأفكار الجديدة السهلة الفهم يتم تبنيها بشكل أسرع، مقارنة بالابتكارات المعقدة التي تتطلب من المتبني تطوير مهارات جديدة لفهمها.

ثالثاً: التوافق

يقصد بالتوافق مدى تجانس الابتكار مع قيم الفرد والمجتمع وتجاربهم السابقة واحتياجاته، فالابتكارات الغير متوافقة مع العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية يصعب تبنيها مقارنة مع الابتكارات المتوافقة مع بيئة الفرد ومعتقداته.

⁷⁷ شريف غياط ومحمد بوقوم، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

⁷⁸ Diffusion of Innovations Theory, p:3, du site:
http://www.indiana.edu/~t581qual/Assignments/Diffusion_of_Innovations.pdf , le 05-08-2015, à: 13 :04.

رابعاً: إمكانية التجربة

تعتبر إمكانية التجربة عن مدى قدرة المتبني تجربة الابتكار ولو على نطاق محدود للحكم عليه، فالأفكار الجديدة التي يمكن تجربتها تقلل من الشعور بالمخاطرة وعدم اليقين مما يجعل من تبنيها أسرع.

خامساً: قابلية الملاحظة

تدل خاصية قابلية الملاحظة عن إمكانية ملاحظة نتائج الابتكار ومدى كونها مرئية للآخرين، فكلما كانت رؤية نتائج الابتكار أسهل كلما توجه الفرد إلى تبنيه، فكون الابتكار مرئياً تسهل من عملية تقييمه وجمع المعلومات عنه.

سادساً: الخطر المدرك

يخص الخطر المدرك معيار تقييم شكوك الفرد وعدم ارتياحه للجوانب الاقتصادية، المادية، الوظيفية، الاجتماعية والنفسية المتصلة بالابتكار، فكلما كان اقتناء الابتكار مرتبطاً بدرجة عالية من المخاطرة كلما قل معدل قبوله وتبنيه.⁷⁹

المطلب الثاني: الفرق بين الابتكار والإبداع

كثيراً ما يتداخل مصطلحا الابتكار والإبداع ببعضهما البعض، فلا قيمة للإبداع في غياب تنفيذ ابتكاري، ولا فائدة من الابتكار التنفيذي دون فكرة مبدعة، خلافة، متميزة وفريدة من نوعها، ولتوضيح الفرق سنبدأ بتعريف الإبداع لغة واصطلاحاً، مع التطرق لأشكاله من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الإبداع وأشكاله

نظراً لتداخل آراء الباحثين فيما يخص الفصل بين الإبداع والابتكار واعتبارهما شكلان يخدمان نفس الهدف الا وهو عملية تقديم فكرة جديدة، من هنا ظهرت الحاجة إلى ضبط هذه المفاهيم بشكل تفصيلي لإبراز الفروق بينها.

أولاً: تعريف الإبداع

يستدعي ضبط مصطلح الإبداع التطرق إلى تعريفه لغة واصطلاحاً مما يعكس ضمنياً الفروقات بين المصطلحات القريبة لمصطلح الإبداع، وهو ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

أ. لغة

قال تعالى "بديع السماوات والأرض" في سورتي البقرة آية (117) والأنعام آية (101) والبديع بمعنى المبدع، والإبداع هو إيجاد الشيء بصورة مخترعة على غير مثال سابق، وخير مثال على ذلك إبداعه سبحانه وتعالى للسماوات والأرض والإبداع في اللغة من الفعل أبداع، أي أتى البديع، وأبداع الشيء أي أبدعه واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأه أولاً⁸⁰.

⁷⁹ عماد أحمد إسماعيل النونو، التسويق عبر الإنترنت -دوافع التبنّي أو الرفض دراسة ميدانية، دكتوراه في إدارة الأعمال والتخطيط الاقتصادي، جامعة العالم الأمريكية، 2007، ص: 63.

⁸⁰ محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 2، ص: 115، بتصرف. من موقع: www.alazhar.edu.ps/journal123/attachedFile.asp، بتاريخ: 16-03-2016، على الساعة: 18:11.

وعرف معجم ويبستر (2006) الإبداع في اللغة بأنه مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد، وهذا يشير إلى أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على معنى الإبداع⁸¹.

ب. اصطلاحا

لقد واكب الإبداع التطور التكنولوجي وتنامي حاجات ورغبات العملاء مع تباين أذواقهم، كما اختلف في تعريفه العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال لينجم عنه تعدد التعاريف المتعلقة بالإبداع منها:

- يعرف **ليلاوند LAELLUND** الإبداع على أنه "عمل شيء بأفضل أسلوب، وهو امتلاك رؤية بفكرة ما وتحديد الثغرات التي تعترض تلك الرؤية والوصول إلى نتائج مفيد وعملي في نهاية الأمر"⁸².

- كذلك يعرف **سيمبسون** الإبداع بكونه "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي، لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلية"⁸³.

- إضافة إلى ذلك يعرف **جيلفورد GELFOORD** الإبداع على أنه "حل لمشكلة ما وكل نتائج إبداعية، يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة"⁸⁴.

- ويعرف **روبنز ROBBINS** الإبداع على أنه "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها"⁸⁵.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو عملية الإتيان بجديد ويظهر من خلال القدرات الفكرية لدى الأفراد، التي تمكنهم من إيجاد علاقات وترابط بين أشياء لم يسبق التوصل إليه من قبل، وهذه القدرات يمكن تنميتها وتطويرها حسب إمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات.

ثانيا: أشكال الإبداع

بعد التعرف على مفهوم الإبداع لغة واصطلاحا، تأتي الحاجة إلى التطرق للصيغ والأشكال المختلفة التي قد يأخذها هذا النشاط ، فيمكن أن يكون الإبداع عبارة عن⁸⁶:

أ. ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة؛

ب. تجميع الأفكار والمعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة أو منتج جديد؛

ج. التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة مختلفة؛

د. الاقتباس أو التعبير عن تجارب الآخرين وفق صيغ وأشكال جديدة.

⁸¹ المرجع نفسه، ص: 115.

⁸² براين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008، ص: 125.

⁸³ عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص: 39.

⁸⁴ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، متطلب لنيل درجة الماجستير، قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص: 30.

⁸⁵ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011، ص: 17.

⁸⁶ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص: 15.

الفرع الثاني: المصطلحات المتعلقة بالإبداع والابتكار

إضافة إلى مصطلح الإبداع توجد العديد من المصطلحات التي قد ترتبط بمفهوم الابتكار، لدى كان من الضروري التعريف بها لإبراز الفروقات وأوجه الشبه التي تتضمنها، سواء من ناحية المعنى أو الممارسة كمصطلح التغيير، الاختراع والتفكير الابتكاري كون⁸⁷:

أولاً: التغيير

عبارة عن سلوك وأفكار جديدة مختلفة عن ما هو مألوف وجاري استخدامه، تتميز بالشمول والاستمرارية مما يجعله مختلفاً عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي تزداد في حالة الإبداع.

ثانياً: الاختراع

يعرف الاختراع بأنه عملية تشبه كلا من الإبداع والابتكار إلا أنه يقوم على الإتيان بفكرة لم توجد من قبل أبداً أي وجدت وقدمت لأول مرة.

ثالثاً: الابتكار والتفكير الابتكاري

يعبر الابتكار عن عملية اختراع هادفة مقصودة تختلف عن الإبداع، في كون هذا الأخير يتسم بالفجائية في الإشراف. في حين يعكس التفكير الابتكاري قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد، انطلاقاً من المزج بين عناصر موجودة بطريقة مبدعة تفضي في الأخير إلى قيمة فكرية جديدة، ويتميز التفكير الابتكاري بعدة خصائص على غرار الطلاقة الفكرية، المرونة، التميز، التلقائية، والقدرة على التجديد⁸⁸.

من الملاحظ أن التفكير الابتكاري يرتبط بصفة وثيقة مع العنصر البشري، لدى ينبغي التركيز على القدرات الفردية القادرة على طرح الجديد والتميز مع تطوير مهاراتها بشكل مستمر.

رابعاً: الابتكار والإبداع

يكمن الفرق بين الابتكار والإبداع في كون الإبداع عملية خلق أفكار جديدة، في حين أن الابتكار هو أسلوب تكتيكي تنفيذي يتعدى بذلك مرحلة خلق الأفكار الجديدة ليشمل مرحلة تحويل الفكرة المبتكرة إلى شكلها النهائي في صورة منتج، أي أن الإبداع هو مرحلة أولية من مراحل الابتكار، في حين أن هذا الأخير هو تبنى الفكرة الإبداعية وتجسيدها وتسجيلها.

الفرع الثالث: مفهوم أنشطة البحث والتطوير

تتطلب ممارسة نشاط التسويق الابتكاري توفر نشاطين رئيسيين فالفكرة المبتكرة وليدة الجهود المبذولة على مستواها وهما نشاطي البحث والتطوير، إذ يعدان الركيزة الأساسية لنجاح النشاط الابتكاري من عدمه لدى نجد كل المؤسسات الناشطة على المستوى المحلي أو الدولي والساعية إلى اللحاق بركب المنافسة، تولي اهتمام خاص بأنشطة البحث والتطوير بتخصيص موارد مالية، مادية

⁸⁷ شريف غياط ومحمد بوقوم، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

* مصطلح يستخدم في المجال التسويق الدولي، يعني تطوير منتج جديد تماماً لدولة أجنبية.

⁸⁸ قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، من موقع: <http://www.siironline.org> بتاريخ: 2016-02-06، على الساعة: 11:11.

وبشرية، تضمن السير الحسن للعملية الابتكارية. وللتعرف أكثر على هذه الوظيفة سنقدم تعريفا لها مع ذكر أهم مرتكزات نجاح أنشطة البحث والتطوير.

أولاً: تعريف أنشطة البحث والتطوير

يعرف نشاط البحث والتطوير R & D على أنه "العمل الإبداعي والابتكاري المبني على أساس منهجي يقوم على إثراء مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الفرد، الثقافة، المجتمع، وكيفية استخدام هذا المخزون المعرفي لابتكار تطبيقات جديدة"⁸⁹.

ثانياً: مرتكزات أنشطة البحث والتطوير

يستخدم مصطلح "البحث والتطوير التجريبي" مرادفاً لمصطلح "البحث والتطوير"، ويختصر كلاهما بالتعبير "R & D". حيث يشمل هذا الأخير ثلاثة أنشطة رئيسية تتمثل في⁹⁰:

أ. **البحوث الأساسية**: يقصد بالبحوث الأساسية العمل التجريبي أو النظري، الهادف إلى اكتساب معرفة جديدة عن ما يكمن خلف الظواهر والحقائق المشاهدة.

ب. **البحوث التطبيقية**: تعد البحوث التطبيقية تحقيقاً أصلياً يهدف إلى اكتساب معارف جديدة، وتتميز هذه البحوث بكونها موجهة بالدرجة الأولى نحو هدف عملي أو موضوعي.

ج. **التطوير التجريبي**: يعرف التطوير التجريبي على أنه عمل منهجي يعتمد على المعرفة المكتسبة من البحوث أو الخبرة العملية، التي يتم توجيهها بهدف إنتاج مواد جديدة، منتجات أو أجهزة إضافة إلى تثبيت عمليات جديدة ونظم وخدمات أو لتحسينها.

المطلب الثالث: قدرات المبتكر وعوائق الابتكار

يعد الابتكار نشاطاً عقلياً ينطلق من مخيلة صاحبه، هذا ما جعل من المبتكر شخصاً متميزاً يتمتع بمهارات ومقومات تجعله مختلفاً عن غيره، قادراً على تحويل الخطر إلى فرصة والفشل إلى نجاح. لدى سنخصص هذا المطلب للتعرف على خصائص شخصية المبتكر، حتى ندرك كيف يمكن تجاوز التهديدات التي من شأنها أن تعيق جهود الفرد المبتكر أو النشاط الابتكاري ككل، مع الإشارة إلى أهم هذه العراقيل.

الفرع الأول: قدرات المبتكر

يعد الابتكار أحد الأنشطة القائمة على إعمال العقل والحواس بصفة مركزة، بهدف إيجاد حل جديد ومنفرد عن مشكلة ما، مما يستدعي توفر مهارات خاصة لا بد أن يمتلكها الفرد المبتكر والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية⁹¹:

⁸⁹Rajnish Tiwari, Research Project Global Innovation, and Hamburg University of Technology (TUHH), 2008, P :2, du site: http://www.global-innovation.net/innovation/Innovation_Definitions.pdf, le: 9-8-2015, à: 20:15.

⁹⁰ Ibid, p2.

⁹¹أماني السيد أحمد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص: 98-99.

أولاً: القدرة علي التنظيم الخاص للمادة الداخلية والخارجية

يملك المبتكر القدرة على تسيير مشاعره وتجسيدها في قالب أفكار متميزة، تخضع لعمليات التقييم، إعادة التقييم، الحذف ، الإضافة والتعديل. حيث يركز جيبسون على مدى أهمية عمليات استقبال المعلومات، تخزينها، معالجتها وتنظيمها بطريقة جديدة تتسم بالمرونة في التطبيق، إضافة إلى الإشارة لأهمية استخدام أساليب معرفية تتسم بالكفاءة والقدرة السريعة للمؤسسة علي تغيير وجهات النظر والتفسير الوحيد للمعلومات التي يتم التقاطها.

ثانياً: القدرة على التواصل مع الآخرين

يرتكز نجاح العملية الابتكارية على مدى قدرة المبتكر على التواصل والتفاعل الايجابي مع بقية الأطراف ذوي العلاقة، والمساهمين في عملية تصميم وتنفيذ العمل الابتكاري.

ثالثاً: المبتكر المرسل والآخري المتدوق المستقبل

القدرة علي تحويل السلبي إلى إيجابي تكمن في قدرة الشخص المبتكر على تحويل التوجهات السلبية إلى ايجابية، كما هو الحال في التسويق بتحويل التهديد إلى فرصة والفشل إلى نجاح والتكلفة إلى مصدر للربح.

رابعاً: المثابرة

تعتبر المثابرة سمة انفعالية تتمثل في الإصرار والعزم على مواصلة العمل، رغم ما قد يواجهه المبتكر من عقبات وعراقيل زمنية أو مكانية، قد تؤثر على صيرورة العملية الابتكارية، مما يجعل من صفة المثابرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدافعية الفرد وقوة إرادته، وروح التحدي لديه للتغلب علي المشكلات والوصول إلى الهدف.

خامساً: الخيال وعلاقته بالذكاء والابتكار

نظراً إلى كون الابتكار نشاطاً يعتمد غالباً على الإتيان بما لم يوجد بعد وما لم يتم تجسيده على أرض الواقع، هذا ما يجعل من الخيال الأرضية الافتراضية التي لا بد أن ينطلق منها المبتكر، مضافاً إليها ما اكتسبه الفرد المبتكر من خبرات وتجارب مسبقة، لينتج عن هذا المزيج أفكار غير تقليدية جمعت بين الجانبين الذهني والوجداني.

كذلك هو الحال بالنسبة لعنصر الذكاء الابتكاري، والذي لا يمكن فصله عن المثابرة والدافعية وإلا كان الناتج دون المستوى ، وهو ما يمكن تفسيره في حالة الأشخاص ذوي نسبتي الذكاء والابتكار المرتفعتين، نجد أنهم لا ينتجون شيئاً ذا قيمة، في حين أن البعض من ذوي النسب الأقل (ولكن ليس دون المتوسط) من خصائص دافعية ومثابرة واهتمامات عالية، نجد أن لهم إنتاجاً متميزاً.

الفرع الثاني: عوائق الابتكار

يواجه الابتكار العديد من العوائق والتهديدات التي قد تحول من مصدر لخلق الفرص إلى سبب لتراجع أداء المؤسسة، إما عن طريق تعريض هذه الأخيرة إلى تهديدات وأزمات لم تكن تتوقعها، أو تتسبب لها في تكلفة دون عائد. ومن بين هذه المعوقات نجد⁹²:
أ. أول فكرة تأتي من مشكلة الملائمة للمؤسسات التي تستثمر في المعرفة الجديدة، فإذا تميزت الفكرة المبتكرة بسهولة التقليد مع العلم أنها قد استنزفت موارد المؤسسة المبتكرة، هنا يتولد أمام المؤسسة خطر الفشل في السوق مما يؤدي إلى انخفاض في معدلات الاستثمار في الموارد المخصصة للابتكار.

ب. الفكرة الثانية تنطلق من حقيقة أن العديد من الابتكارات تتطلب إنفاق ضخمة على كل من أنشطة البحث والتطوير، وما يقابله من كون الاستثمار في النشاط الابتكاري غالبا غير مؤكد النتائج، ولا توجد أسواق تأمين تتولى مهمة تعويض هذه المخاطر، هذا ما قد يخفف من مستويات الاستثمار فيه. إضافة إلى أن ارتفاع التكاليف الثابتة للمشاريع الاستثمارية في هذا المجال قد يثبط عزيمة أكبر المؤسسات، خاصة في غياب الدعم الحكومي (على سبيل المثال في مجال الطاقة النووية، أو إنشاء طائرة ركاب جديدة). كل هذه العوائق تعتبر تفسيراً لضعف إقبال أغلب المؤسسات عن الاستثمار في بعض أنواع الابتكار أو الامتناع تماماً عن ممارسته.

ج. العائق الثالث يكمن في سعر الابتكار، فإذا تم الابتكار تميز بقلّة الإتاحة والتوفر إذا كانت هناك حقوق ملكية خاصة على ما كان من المفترض أن يوجه للصالح العام، إضافة إلى ارتفاع السعر نظراً للاحتكار الذي يحد من انتشار الابتكار.
إضافة إلى ما سبق يمكننا تقسيم عوائق أخرى قد تؤثر على نجاح أهداف النشاط الابتكاري في المؤسسة منها:
أ. غياب الوقت اللازم لتجميع المعلومة؛

ب. غياب التأهيل اللازم لمعرفة مكان وكيفية البحث؛

ج. ثقافة المؤسسة وأسلوب الإدارة قادران على تشكيل عائق أمام الحصول على المعلومة واستغلالها؛

د. الاحتفاظ بالمعلومة من قبل مورد وحيد؛

هـ. تكلفة الوصول إلى المعلومات؛

و. القدرة على تكوين فكرة أو هدف مبتكر؛

ز. إن فكرة المعلومة واليقظة التي تم تطويرها من منظور الذكاء الاقتصادي، تعد شرطاً هاماً لممارسة العملية الابتكارية.

المطلب الرابع: إدارة الابتكار وأساليبها

يتطلب الابتكار كعملية معقدة توفر إدارة تختص بتسيير مختلف مراحل العملية الابتكارية، مع الإلمام بجملة الأساليب والآليات التي يمكن من خلالها توليد أفكار متميزة، جديدة، وفريدة من نوعها، تحظى بقبول الأغلبية في المؤسسة وتساهم في تحطيم العراقل

⁹² The Nature and Importance of Innovation, Pp: 22-23, du site <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>, le: 03-08-2015, à: 18:11.

التي قد تواجه النشاط الابتكاري. وعليه سنبدأ بتعريف إدارة الابتكار كوظيفة تهتم بأداء عدة أنشطة، سيتم إيضاحها مع التعريف بمراحل العملية الابتكارية وما قد تواجهه من عراقيل قد تؤثر على النتائج المرجو تحقيقها، من خلال ممارسة التوجه التجديدي الابتكاري الخلاق وهو ما سيتم إيضاحه خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: إدارة الابتكار

يكتسب الابتكار أهميته من ارتباطه بمشروع ما، فالفكرة المبتكرة تفقد قيمتها إذا ما لم يتم تجسيدها على أرض الواقع، وهذا التجسيد يأتي من خلال تحويلها إلى مشروع يطلق عليه المشروع الابتكاري سواء تعلق بفكرة، خدمة، أو أي سياسة إدارة تتميز بكونها جديدة كلياً أو نسبياً، كما تعرض في مضمونها قيمة مضافة لم يتم تقديمها من قبل. وعليه تعد إدارة الابتكار من الأنشطة الهامة بالمؤسسة والتي يتوقف على أساسها نجاح أو فشل تنفيذ كل فكر يحمل في طياته خصائص تحسينية أو جديدة تعكس التوجه التغييري والتطويري لما هو حالي.

أولاً: تعريف إدارة الابتكار

شهد العقدين الأخيرين توجهها كبيراً لمجال دراسة إدارة الابتكار سواء على مستوى الجامعات، المختصين أو الاستشاريين في الميدان حيث يقدم الاستشاريين مجموعة من الأدوات العملية والتي تضم البرمجيات والأنظمة، الأجندات، الدراسات الإحصائية وكتيبات حول النجح الممارسات. وعليه تعرف إدارة الابتكار على أنها مزيج متكامل بين المهارات الفردية، وقدرة التحكم في تقنيات الإدارة من مدخل ابتكاري، كما تشمل إدارة الابتكار جملة العمليات المتتابعة والمتكاملة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على العملية الابتكارية، من مرحلة اكتشاف المشكلة أو الدافع للابتكار إلى غاية وضع الفكرة المبتكرة حيز التنفيذ، بهدف رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتقديم قيمة مضافة تعكس ميزة تنافسية يصعب تقليدها⁹³.

ثانياً: أنشطة إدارة الابتكار

إدارة الابتكار شأنها شأن أي إدارة نشطة بالمؤسسة ملزمة بأداء جملة من الوظائف التي من شأنها أن تضمن السير الحسن لعملية الابتكار، ومن بين الوظائف المناطة بإدارة الابتكار نذكر⁹⁴:

أ. متابعة عملية تنفيذ الأنشطة من خلال مراقبة الأداء.

ب. الرقابة التقنية.

ج. طرح وتقديم أفكار خاصة باتخاذ القرار.

د. تسيير المعارف.

تزداد أهمية الأنشطة الخاصة بإدارة الابتكار يوماً بعد يوم، ويظهر هذا من خلال مساهمات كل من **Bayart** ومعاونيه سنة (2002) في وضع أربع ركائز أساسية لأنشطة إدارة الابتكار تشمل⁹⁵:

⁹³ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص ص: 28_29، بنصرف.

⁹⁴ Amdaoud Monir, La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes :enjeu majeure pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, mémoire en vue de l'obtention du diplôme magistère en sciences de gestion, option management des entreprises, faculté de science économique commerciale et de gestion, département science économique, université mouloud mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, pp: 52-53, du site www.ummo.dz/IMG/pdf/AMDAOUD_Mounir.pdf, le: 15 05-2015, à : 20 :00.

أ. التخطيط الذي يعتبر أول وظيفة يتم إنجازها، تقوم على تحديد الأهداف والوسائل الضرورية لتحقيقها من خلال رسم الاستراتيجيات والعمليات.

ب. اتخاذ القرار على مستوى مراجع المشاريع من هيئات البحث والتطوير، أو مصالح التهيئة الصناعية مع الأخذ بعين الاعتبار محفظة المشروع.

ج. الرقابة على والتزويد المستمر بالمعلومات على مستوى أنشطة البحث والتطوير.

د. التكوين المستمر للأفراد ذوي العلاقة بالعملية الابتكارية.

ثالثا: مراحل إدارة الابتكار

تمر عملية إدارة النشاط الابتكاري بجملة من المراحل المتتابعة والمتكاملة مع بعضها البعض، فكل مرحلة من هذه العملية تتوقف على مدى نجاح الفكرة المبتكرة ونجاح تحويلها من فكرة إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها. حيث اتفقت اغلب الأدبيات على كون إدارة الابتكار تشمل أربع مراحل رئيسية تتمثل في⁹⁶:

أ. **مرحلة الإعداد:** تتضمن هذه المرحلة عملية البحث عن وجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لبناء القاعدة الأساسية لانطلاق الفرد في تكوين أبعاد الفكرة المبتكرة.

ب. **مرحلة الكمون:** تتطلب هذه المرحلة عملية استرخاء فكري، يجعل العقل يربط تلقائيا وبدون ضغط بين المشكلة والحل الممكن الوصول إليه، مما يتطلب توفير جو ملائم لنجاح هذه المرحلة.

ج. **مرحلة الومضة:** هي مرحلة بروز الحل أو جزء منه وتدعى كذلك بمرحلة الإلهام، وتأتي بعد الاسترخاء والابتعاد عن الضغوط المحيطة بالفرد.

د. **مرحلة التقويم:** تتطلب هذه المرحلة متابعة إنتاج الفكرة إلى التصحيح والتعديل وربطها بالواقع، ووضعها ضمن الإطار الذي طرحت من أجله.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح إدارة الابتكار

يتطلب نجاح جهود إدارة الابتكار توفر عدة نقاط، يمكن من خلالها أن يحقق هذا النشاط أداء يعادل أو يفوق ما هو متوقع، ومن بين هذه المتطلبات نذكر⁹⁷:

أ. أن ترى مالا يراه الآخرون؛

ب. أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة، وتسعى لتجسيد ذلك على أرض الواقع؛

ج. امتلاك المقدرة على حل المشكلة بأساليب جديدة؛

د. تنظيم الأفكار وعرضها في بناء جديد انطلاقا من عناصر موجودة؛

⁹⁵ Ibid, p: 53.

⁹⁶ أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص: 78.

⁹⁷ Theodor livitt, Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things, ILM approved center, p: 02.

هـ. الأفكار والطرق والوسائل المادية جديدة بالنسبة للأفراد الذين يتبنونها، فقد يكون الابتكار منتجا جديدا أو مرحلة عملية إنتاجية جديدة، أو تطبيقا لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل.

الفرع الثالث: الأساليب الابتكارية لتوليد الأفكار

ممارسة الابتكار تتطلب الرجوع إلى أشهر الأساليب الابتكارية، والعمل على اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة من جهة والإمكانات المتاحة، ويمكن عرض أشهر الطرق المستخدمة من خلال هذا العنصر.

أولا: المحاكاة

يظهر مفهوم المحاكاة من خلال تتابع الابتكارات والاختراعات كأنها سلم ترتكز فيه كل درجة على الأخرى، ويقول إسحاق نيوتن مكتشف الجاذبية الأرضية (إذا كنت أرى بعيدا فذلك لأني أقف على أكتاف العظماء). فلا عيب من التقليد ومحاكاة الآخرين ولكن ليس التقليد الأعمى إنما هو الرغبة في الوصول إلى الأفضل، فالأفكار في حركة دائمة ومتجددة ويبنى بعضها على بعض في تطوير مستمر، وعند التقليد يجب تقليد أفضل الموجود ثم التعديل فيه للوصول إلى صورة جديدة أفضل من سابقتها، وهنا يصبح المقلد المعدل صاحب الفكرة الجديدة وتعرف به. وعليه فمن المهم الإشارة إلى أنه يمكن تشبيه المشكلات والحلول المبتكرة بشيء ما في الطبيعة، فصناعة الطائرات مثلا جاءت محاكاة لتحليق الطيور في الفضاء، فالطبيعة خلق جذاب يغري بالمحاكاة كما أن الاستفادة مما حققه الآخر مطلب حتمي⁹⁸.

ثانيا: عكس المشكلة

الأفكار والمفاهيم والسمات والمواصفات ليس لها معنى بدون أضدادها، فبأضدادها تتميز الأشياء ليس هذا فحسب بل كما ذكر في الأمثال أن طلب الريادة والقيادة يوجب تعلم كيف تكون تابعا، ولكي تكون ناجحا اقتصاديا لا بد أن تتعلم العيش ببساطة، وتتمثل هذه الطريقة في جملة أساليب منها⁹⁹:

أ. ضع المشكلة بشكل عكسي، غير العبارات الموجبة إلى سالبة، فإذا كانت طبيعة عملك تقتضي خدمة العملاء فضع قائمة بكل الطرق الممكنة لجعل خدمة العميل سيئة، وستحصل على بعض الأفكار الرائعة لتحسين الخدمة.

ب. ابحث عن الشيء الذي لم يعمل به الآخرون، فمثلا فاق اليابانيون نظرائهم الأمريكيين في صناعة السيارات الصغيرة ذات الوقود الاقتصادي، وعملت شركة APPLE الشيء الذي لم تعمله شركة IBM للحاسب الآلي.

ج. غير الاتجاه أو موضع انطباعك ووجهة نظرك، يمكن أن يحصل هذا بالدوران حول الأفكار والأشياء أو بعمل شيء آخر.

د. اجعل الهزيمة انتصارا والانتصار هزيمة، فإذا حصل شيء ما غير جيد فكر في الأشياء الإيجابية لهذه الحالة، ولنفترض أنك سررت ببعض أسرارك لصديق وأفشاها ما المفيد في ذلك؟ المفيد هو أن تحتفظ بأسرارك لنفسك مستقبلا أو أن تعيد النظر فيمن حولك.

⁹⁸ سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 63.

⁹⁹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

هـ. استخدم العبارة " ماذا لو ؟ " " what if "، إنها وكزة الخيال الجامح الذي لا تحده حدود، ولا تقف أمام مده بحور...فماء البحر مالح ماذا لو أصبح حلوا عذبا ؟ .

وبطريقة أخرى يمكنك أن تضع قائمة بالأشياء أو الأفعال المتضادة، التي يمكن تطبيقها للمشكلة التي تحت الدراسة بسؤال نفسك: (ماذا لو...؟)، مثلا ماذا لو أن ما نعتقد سلبيا حول هذه المشكلة أصبح إيجابيا؟ ماذا لو قصرنا المشكلة في فئة معينة من المجتمع بدلا من تعميمها؟ ماذا لو قرأنا المشكلة من النهاية إلى البداية...أو بدأنا الحديث عن النتائج قبل المسببات ؟ ؟ إن عكس المشكلة أو قلبها تعين على النظر إلى المشكلات، ومن بعدها الحياة بصورة جديدة تجمع بين حناياها المتعة والطرفة ، بالإضافة إلى الخروج من القوالب الجامدة والقواعد الصارمة إلى الفضاء الرحب والخيال الخصب.

ثالثا: القبعات الست للتفكير

يعتبر هذا الأسلوب سهل وبسيط وعملي، كونه مفيد للتفوق والنجاح في المواقف العملية والشخصية وفي نطاق العمل أو المنزل ، ويستخدمه المديرون التنفيذيون في شركة "نيبون" اليابانية التي تفوق في خدماتها شركة IBM وشركة APPLE للكمبيوتر ، وتهدف هذه الطريقة إلى منح المديرين دليلا على التوجهات الابتكارية لدى الموارد البشرية للمؤسسة، مما يساعد على خلق مناخ ملائم للابتكار¹⁰⁰ . وتعزى هذه الطريقة إلى "إدوارد دي بونو" أيضا التي جاء بها في كتابه " قبعات التفكير الست "¹⁰¹ . وتمثل هذه القبعات في ما يلي¹⁰²:

أ. القبعة البيضاء

ترمز إلى التفكير الحيادي القائم على الحقائق الموضوعية في التفكير، ويفضل أن تستعمل هذه القبعة في بداية جلسة العمل لمعرفة معلومات الآخرين حول المشكلة المطروحة.

ب. القبعة الحمراء

ترمز إلى التفكير العاطفي وينصح بتنبيه الآخرين عند ارتدائهم للقبعة الحمراء والتقليل منها في جلسات العمل.

ج. القبعة السوداء

ترمز إلى التفكير السلبي غير أن لها إيجابيات تتمثل في تحديد المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الأخذ بأي اقتراح، ويفضل استعمالها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات المشكلة المطروحة.

د. القبعة الصفراء

ترمز إلى التفكير الإيجابي ومن مجالاتها الأساسية حل المشكلة، اقتراح التحسينات، استغلال الفرص وعمل التصميمات اللازمة للتغييرات الإيجابية، وعليه فمن الأفضل ارتداء القبعة الصفراء قبل وبعد السوداء ليحصل التوازن.

هـ. القبعة الخضراء

¹⁰⁰ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين الابتكار والعلم، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007، ص: 424.

¹⁰¹ سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص: 66.

¹⁰² طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، 2004، ص: 102-114 (بتصرف). من الموقع:

<http://ia601209.us.archive.org/6/items/waq72106/72106.pdf>، تاريخ الإطلاع: 23 /03 /2014 ، على الساعة: 21:12.

ترمز إلى التفكير الإبداعي فهي قبعة الابتكار والإبداع، لكون اللون الأخضر يذكرنا بالنبات والعشب، أي بالنمو والحركة، للتغير والخروج من الأفكار القديمة إلى ساحة الأفكار الجديدة المتولدة.

و. القبعة الزرقاء

ترمز إلى التفكير الموجه حيث تعطي الفرصة المناسبة لجميع أنواع التفكير، وتنتبه إلى الانزلاق أو الابتعاد عن الموضوع، فصاحبها يكيف أنواع التفكير حسب الظروف ويقرر أي القبعات السابقة يجب أن تنشط ومتى يكون عملها، يفضل ارتداء هذه القبعة عند نضج الموضوع في نهاية جلسات العمل.

رابعاً: العصف الذهني

يرى ALEX OSBORN الذي تعزى إليه كثير من أساسيات ومبادئ هذا النوع من التفكير أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة، بتجميع وتقييم كل الأفكار التلقائية من الأفراد، فعقد حلقات العصف الذهني المستمر ستعود على المدير وعلى المؤسسة بالنفع، فهو سيحظى بالأهمية عند المرؤوسين وسيضيف بعداً جديداً لسيرته الوظيفية، عندما يكون مصدراً للأفكار الجيدة والحلول الرائعة للمشاكل العويصة¹⁰³.

أ. قواعد العصف الذهني

لساعات العصف الذهني قواعد وآداب ينبغي الالتزام بها للحصول على أفضل النتائج من الأفكار والحلول وهي¹⁰⁴:

1. تأجيل الأحكام المسبقة أو منعها: أي عدم السماح بنقد الأفكار أو الحكم عليها إلى أن تكتمل الجلسة، كما أن تعليق الأحكام سيثبج الآخرين على مشاركة المدير أفكاره الخاصة.
2. تشجيع الأفكار الشاذة والمغالية: فالأفكار الغريبة تسهم بشكل أفضل في إثارة أسلوب جديد في التفكير، ومن السهل ترويضها لصالح الأفكار الأصلية، إذ أن الأفكار الأصلية تحفز بمثل هذه الأفكار.
3. تشييد البناء على أفكار الآخرين: أي استخدام أفكار الآخرين للبناء عليها واكتشاف الأفكار الرائعة، فالجمع بينها سيخلق فكرة أفضل، كما سيحفز الآخرين لطرح أفكارهم الملهمة.
4. الكم مقدم على الكيف والنوع: إن جلسة العصف الذهني تعتمد بالدرجة الأولى على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، فالمهمة هنا هي اصطياك كل الأفكار في غير تفصيل أو وصف وجمع أكبر قدر منها والكم يولد الكيف والنوع. ويمكن تلخيص الخطوات المتبعة في جلسات العصف الذهني فيما يلي¹⁰⁵:

1. تحديد المشكلة بشكل جيد وواضح: يجب أن تكون المشكلة بسيطة الطرح ومباشرة.
2. وضع مدة محددة لجلسة العصف الذهني: تتحدد مدة الجلسة على حجم المجموعة المشاركة، وعلى انسياب الأفكار المولدة أو شحها، فاختيار العدد المناسب من المشاركين سبعين كثيراً في تحديد المدة.

¹⁰³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 273.

¹⁰⁴ سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص: 68.

¹⁰⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 276.

3. تعيين شخص لكتابة كل الأفكار كما هي: لابد من تسجيل كل الأفكار المطروحة حسب ورودها تلقائياً، وأن يطلع عليها المشاركون جميعهم دون السماح بتوجيه أي نقد أو تقييم لها.

4. دعوة المشاركين جميعهم لطرح أفكارهم بحرية تامة: يجب عدم نقد أو تقييم الأفكار حين ولادتها مهما كانت ساذجة أو غريبة، فإذا وصل المشاركون في الجلسة إلى الخوف من النقد سيتوقفون مباشرة عن توليد الأفكار.

5. تعيين شخص مسئول للمساعدة على:

- تعليق الأحكام؛

- قبول الأفكار وتسجيلها؛

- تحفيز الأفراد للاستفادة والبناء على أفكار الآخرين؛

- تشجيع الأفكار غير المألوفة؛

- السماح بتدفق الأفكار؛

- عند شح الأفكار يسمح بدقائق معدودة لعملية الحضانة الصامتة للأفكار؛

- الإبقاء على جو الاجتماع مرحاً ممتعاً غير جاف أو ممل.

6. عند نهاية الجلسة يتم اختيار الأفكار الأفضل: من المهم أن تحظى الفكرة المختارة بموافقة جميع المشاركين في جلسة العصف الذهني.

7. تقييم الأفكار المختارة: لابد من وضع قائمة بالمعايير اللازمة للحكم على الأفكار، وإعطاء كل فكرة مجموعة من النقاط ويعتمد ذلك على مدى ملاءمتها وانسجامها مع قائمة المعايير.

8. الفكرة الأعلى في النقاط هي الأفضل: غير انه من غير الصائب إهمال الأفكار الأخرى، بل لابد من المحافظة على سجل لكل الأفكار والنقاط المتحصل عليها، فرما تخفق الفكرة الأفضل في مجال التطبيق.

خامساً: أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيائياً في اجتماع يكون فيه الأعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، وتشمل هذه الطريقة الخطوات التالية¹⁰⁶:

أ. تحديد المشكلة؛

ب. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، فتنوع الخبرات يحسن النتائج؛

ج. إعداد قائمة أسئلة تشمل مجمل أسئلة البدائل المتاحة وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، ليتم بعدها إرسال القائمة إلى الخبراء طلباً لرأيهم؛

د. تحليل وتجميع الإجابات في مجموعات متجانسة، وصياغتها في إطار تقرير مختصر؛

¹⁰⁶ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

- هـ. إرسال التقارير المختصرة للخبراء مرة ثانية لتسجيل ردود أفعالهم عن توقعاتهم للحلول والمشكلة؛
و. يتم إعادة الخطوتين الرابعة والخامسة، للتوصل إلى أكبر عدد من البدائل؛
ز. تجميع الآراء النهائية ووضعها في إطار تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

الفرع الرابع: أسباب اللجوء إلى الابتكار

تظهر أهمية اللجوء إلى الابتكار لكونه مدخلا واسعا يفتح أمام المؤسسة أسواقا تتضمن فرص لم تستغل بعد، غير أن ما نجده على الأرض الواقع هو ضيق نظر في فهم والتعريف بالابتكار، إذ ينظر إليه على أنه عملية طرح منتج جديد، أو عملية تطويره، أو تبنيه مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المشروع، قطاع الصناعة وطبيعة السوق المستهدف. غير أن الابتكار اشتمل من ذلك فهو مجال خصب لخلق الأفكار وتطويرها سواء على مستوى المنتج وأسلوب تصميمه، عملية التسعير، التوزيع، أو الترويج في مجال السلع مضافا إليه سياسات الأفراد، العمليات، الدليل المادي في حالة الخدمات. من هنا يمكن تعريف الابتكار على أنه " النجاح في تطبيق الأفكار الخلاقة" والذي من شأنه أن يقدم حولا للمشاكل التي من الممكن أن تؤثر على عوائد المؤسسة، وكفاءة قطاع الصناعة¹⁰⁷. ونظرا للأهمية التي يقدمها الابتكار لكل من المؤسسات والأفراد، فقد تعددت الأسباب المساهمة في انتشار ظاهرة تبني وممارسة هذا النشاط، غير أن مجملها يرتبط ارتباطا وثيقا ببيئة المؤسسة سواء منها الداخلية أو الخارجية، ومن بين هذه الأسباب نذكر¹⁰⁸:

أ. تزايد شدة التنافس العالمي

تعد العولمة من الظواهر التي غيرت من أنظمة العالم التي اكتسبت مظاهر عدة من بينها ظاهرة التكتل الاقتصادي، لينتج عنه ظهور مؤسسات عالمية ناشطة على نطاق دولي، كما زاد التوجه نحو خلق أسواق افتراضية ساهمت في ازدياد شدة المنافسة محليا ودوليا، مما حتم على المؤسسات تبني سياسة ابتكارية تمنحها فرصة اكتساب ميزة تنافسية، للحفاظ على أو كسب حصة معتبرة في السوق.

ب. تزايد وتسارع المتغيرات في محيط منظمات الأعمال

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة أعمال شديدة التعقيد تتصف بالتغير المستمر، كما تعرض جملة من الفرص الواجب استغلالها والتهديدات التي قد تزعزع مركزها التنافسي، كما تواجه هذه المؤسسات تنامي حاجات ورغبات العميل وتعدد البدائل المعروضة أمامه، إضافة إلى عدم استقرار اليد العاملة وهروبها إلى مؤسسات تقدم عروضاً أحسن.

¹⁰⁷David P Price and others, the relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs, Journal of innovation and entrepreneurship, USA, 2013, P: 4.

¹⁰⁸مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص ص: 12-14.

ج. العميل المسير للمؤسسة

يعد هذا المصطلح من التعابير الأكثر انتشاراً نظراً إلى توجه المؤسسات لإنتاج ما يطمح العميل للانتفاع به، فمع زيادة المنافسة ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب وآليات إنتاج وتسويق بشكل مبتكر ومتجدد لتحقيق رضا العميل، ليصبح هذا الأخير المتحكم والموجه لأسلوب التخطيط والإنتاج، من خلال توافق ما يقدم للسوق مع ما كان يرغب به ويطمح إليه.

د. التسارع التكنولوجي

نظراً إلى تسارع وتيرة الابتكار اعتماداً على التكنولوجيات الجديدة، ظهرت الحاجة إلى تجديد حياة المنتجات، من خلال إدخال تعديلات جذرية أو تحسينات على مستوى أسلوب الاستخدام والانتفاع بالمنتج، بالتركيز على عنصر الابتكار المتجدد.

هـ. تزايد ظاهرة المؤسسة المتعلمة

إن اقتصاد اليوم هو اقتصاد معرفي بالدرجة الأولى فصاحب المعلومة اليوم هو صاحب الثروة، وعليه يمكن اعتبار الابتكار عملية دمج المعارف الجديدة مع المعارف المكتسبة عن طريق التعلم والخبرة المتشكلة من تجارب الحياة، فإذا عدنا إلى أصل الابتكارات لوجدنا معظمها نتاج تعلم من تجارب مقصودة أو جاءت صدفة، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة وهذه المعارف تترجم في شكل أفكار وابتكارات.

مما سبق يمكننا القول أن الابتكار يعد من الأنشطة التي فرضتها بيئة المؤسسات اليوم، فالتغيير هو وليد التطور المستمر في أساليب الإدارة والإنتاج، فمع تنامي وعي العملاء باحتياجاتهم ورغبتهم يوماً بعد يوم، ظهرت الحاجة إلى تبني مدخل ابتكاري متجدد يقوم على طرح أفكار جديدة جذرية، محسنة، أو أفكار لم تعهدها الأسواق الحالية، فالابتكار لا يأتي عبثاً بل هو نتاج حقائق ومشاكل وليدة الواقع، يتم البحث عن حلول لها بأسلوب يعكس ذكاء ومهارة المبتكر، مع تهيئة إدارة فعالة للنشاط الابتكاري ككل، قادرة على خلق ميزة تنافسية تدعم موقف المؤسسة في السوق، وتعكس التطور الدائم في أسلوبها الإداري والإنتاجي تماشياً مع متطلبات العصر.

خلاصة الفصل

يعد التسويق من الأنشطة الهامة في المؤسسة التي تقوم على تلبية الاحتياجات بشكل مربح، من خلال تقديم مزيج تسويقي يشكل مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتكاملة، المنسقة، والفعالة التي تسمح للمؤسسة بالتأثير في العميل، وهو ما تعمل عليه إدارة التسويق كونها جهة مسؤولة عن تحقيق التوافق والانسجام بين عمليات التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة لتقديم منتجات موجهة لأسواقها المستهدفة من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية، واستغلال الفرص المتاحة مع تحويل التهديد إلى فرصة. ونظرا إلى التغير الدائم للبيئة التسويقية ظهر الابتكار كأداة جد هامة لمواكبة وتيرة هذا التغير ولمواجهة المنافسة المستمرة بما يضمن حفاظ المؤسسة على مكانتها السوقية وتوسعتها، فالابتكار عبارة عن عملية تجسيد أفكار جديدة في شكل منفعة وقيمة مضافة، أي التحسين فيما هو موجود، أو الإتيان بما لم يسبق طرحه في الأسواق، وعليه نجد الابتكار اليوم وسيلة فعالة في نجاح المؤسسة من خلال مساعدتها على خلق ما يسمى بالمحيطات الزرقاء الحالية من المنافسة، ليسحب المؤسسة من المحيطات الحمراء الدامية بالمنافسة وتكون السباق بعرض ما يأخذ من المنافسين وقتا للالتحاق بركبها الابتكاري.

الفصل الثاني:

ماهية التسويق الإبتكاري

تمهيد الفصل

يعد التسويق اليوم من الأنشطة والوظائف المرنة، التي توفر أرضية خصبة لأي ممارسة ابتكارية تحمل في طياتها خصائص التميز والتجديد، فمع تغير بيئة المؤسسات وتوسع مجال المنافسة وانتقالها من حيزها الواقعي إلى مجال افتراضي أصبح العميل في مواجهة كم هائل من المنتجات، مما وسع فرص المفاضلة أمامه بين ما هو معروض لتزداد مهمة إقناعه صعوبة، فالقدرة على جذب العميل وتوجيهه إلى عروض المؤسسة وإقناعه بان ما يقدم له يتميز بالتجديد والانفرادية في المنفعة يعكس نتيجة جهود نشاط التسويق الابتكاري، فالمؤسسة اليوم لم تعد تكتفي بتلبية الحاجات الحاضرة بل تعدتها إلى مستوى خلق الحاجة، خلق المنفعة وخلق الرغبة لدى العميل في اقتناء عروضها المقدمة للسوق. من هنا برزت أهمية التطرق إلى مفهوم التسويق الابتكاري والعوامل التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية هذا الوجه الجديد للتسويق، ولمعالجة هذا المفهوم سنقسم فصلنا هذا إلى مبحثين رئيسيين يشملان:

المبحث الأول: مفهوم التسويق الابتكاري

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة بالتسويق الابتكاري

المبحث الأول: مفهوم التسويق الابتكاري

يعد التسويق الابتكاري من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام رجال الأعمال، الباحثين والمفكرين على حد سواء لكونه نشاط جاء وليد الممارسة والخبرة، فالابتكار في مجال التسويق هو في حقيقة الأمر نتاج عن بحث معمق لحل عوائق ومخاطر هددت وجود واستمرارية كبريات المؤسسات، التي رفضت الانسحاب بل حولت الأزمة لفرصة دعمت مكانتها السوقية وفتحت لها أسواقا لم تدخلها من قبل، من هنا يمكننا القول أن التسويق الابتكاري هو وليد الأزمة ومصدر الفرص. ولضبط مفهومه سنخصص هذا المبحث للتعريف به بداية، ومن ثم التطرق إلى نشأته مع تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بالمراحل التي يمر بها هذا النشاط، والإستراتيجية التي تتلاءم مع التوجه الابتكاري المتجدد للنشاط التسويقي، لننتهي بأهم التجارب العالمية الناجحة في تطبيق التسويق الابتكاري على أرض الواقع.

المطلب الأول: تعريف ونشأة التسويق الابتكاري

ضبط مفهوم التسويق الابتكاري يعد حجر الأساس لفهم آلية ممارسة هذا النشاط، وكيفية توظيفه بما يحقق أهداف المؤسسة والعمل في آن واحد، لدى سنخصص هذا الجزء لتوضيح مفهوم التسويق الابتكاري ومتى ظهر.

الفرع الأول: تعريف التسويق الابتكاري

تعددت التعاريف التي جاءت بهذا الصدد، والتي تعد نتائج لممارسات عملية تمت إعادة صياغتها وضبطها في إطار نظري لتمكين الاستفادة منها ومن بين التعاريف نذكر:

- يعرف التسويق الابتكاري على أنه "تطبيق نمط تسويقي جديد يتضمن تغييرات هامة على مستوى تصميم المنتج أو تعبئته ، توزيعه، الترويج له، أو تسعيره. وعليه فإن التسويق الابتكاري من هذا المنطلق هو نشاط يهدف إلى تحسين التوجه إلى حاجات العميل، اكتشاف أسواق جديدة، أو خلق موقع جديد لمنتج المؤسسة في السوق المستهدف، بهدف زيادة مبيعات المؤسسة"¹⁰⁸.

لقد ركز التعريف السابق على تعريف التسويق الابتكاري بناء على عناصر المزيج التسويقي، غير انه أهمل ركائز العملية الابتكارية وهما نشاطي البحث والتطوير، وهذا ما نجده في التعريف الموالي الذي يعتبر أكثر شمولية من التعريف الأول:

- حيث يعرف التسويق الابتكاري على أنه "عملية تنفيذ أسلوب جديد للتسويق من خلال إحداث تغييرات كبيرة على المزيج التسويقي للمؤسسة، سواء على مستوى تصميم المنتج أو التغليف، أسلوب التوزيع، الترويج، والتسعير باعتماد مدخل البحث والتطوير لممارسة نشاط تسويقي مبتكر، ومختلف جذريا عما اعتادت المؤسسة أن تقوم به وتعرضه لأسواقها المستهدفة"¹⁰⁹.

- ورغم أن هذا التعريف جاء متمما لنقائص التعاريف الذي سبقه، ارتأينا عرض مجموعة من التعاريف الهادفة لضبط مفهوم التسويق الابتكاري، والتي قدمها رجال أعمال ومفكرون مارسوا التسويق الابتكاري على أرض الواقع، وخرجوا بوجهات نظر قد

¹⁰⁸ <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871>, le: 1_9_2014, à: 18:14.

¹⁰⁹ Mukesh Bhargava, and others, Marketing Innovation and R&D Capabilities – More Than One Way to Innovation Success?, Knowledge for Growth – Industrial Research & Innovation (IRI), the 3rd European Conference on Corporate R&D and Innovation CONCORD-2011, October 6th 2011, Seville (Spain), site: <http://yandex.ru>, le: 13_06_2014, à: 22:19.

تكون أكثر تفصيلاً، فالممارسة والخبرة تصيغ تعاريف تعكس الواقع مقارنة مع التعاريف النظرية التي جاءت في هذا المجال ومن بين هذه التعاريف نذكر¹¹⁰:

- يعرف التسويق الابتكاري من وجهة نظر **Alice Blondel** على أنه "كل نشاط يعرض حلاً في شكل سلعة أو خدمة جديدة تماماً لم توجد من قبل والقادرة على خلق سوق جديد، كمثال **Nespresso** التي عملت على خلق أسلوب جديد لاستهلاك القهوة وبالتالي خلقت مجال أعمال جديد.

- من الملاحظ أن هذا التعريف أشمل من التعاريف السابقة، فقد أشار إلى أن التسويق الابتكاري لا يقتصر على السلع المادية فقط بل من الممكن أن يشمل خدمات، غير أنه ركز على اعتبار التسويق الابتكاري كل نشاط يخلق منتجا من العدم، مهماً الشكل الثاني من التسويق الابتكاري الذي يقوم على تحسين جزئي في المنتج أو تعديل في كيفية استخدامه، لكونه ابتكاراً تراكمياً أو جزئياً.

- كذلك يعرف **Christian BARBARAY** المدير العام لمؤسسة **INIT** التسويق الابتكاري على أنه "عرض شيء واقعي (بعدي) لم يتم عرضه مسبقاً (قبلاً)، والذي يجيب على حاجات فعلية (حالياً).

- لقد سلط هذا التعريف الضوء على العامل الزمني لتوضيح مفهوم التسويق الابتكاري، باعتباره توقع مسبق لاحتياجات العملاء وتحسين حالي لما لم يتم عرضه مسبقاً في السوق.

- في حين يعتبر **Jean -Félix Biosse Duplan** مدير الاتصالات بمؤسسة **Essilor** التسويق الابتكاري على أنه كل قرار يقوم على عدم تقليد ما هو موجود مع عدم سؤال العميل عما يتوقعونه، بل خلق ما لم يفكر فيه السوق بعد بالنظر إلى السوق من زاوية أهميتها المنافسون.

تناول هذا التعريف عنصر الحاجة الكامنة التي لم يصرح بها العميل بعد، أي أن التسويق الابتكاري هو سباق لتلبية حاجات لم تشبع بعد.

بناءً عليه يتضح أمامنا أن التسويق الابتكاري يعد شكلاً حديثاً للنشاط التسويقي، فإذا أمعنا النظر نجده وليد الأزمات والأوضاع الحرجة التي قد تمر بها المؤسسة خلال نشاطها بالسوق، لتجد فيه سبيلاً لتحويل التهديد إلى فرصة، مما يقلب موازين اللعبة التسويقية بتقديم البدائل المتميزة التي بإمكانها أن تخرجك من وضعك الحرج إلى كونك منافساً جديداً يصعب تقليدك.

فالتحدي الأكبر فيما يخص ممارسة التسويق الابتكاري يكمن في غياب ما يسمى "الأمثلة في الابتكار"، والتي تقوم على التفوق لأطول فترة ممكنة على المنافسين، فمن السهل تقليد الغير لكن الأصعب هو الحصول على التفوق الدائم في ظل تزايد كل من وتيرة المنافسة والتطور التكنولوجي، ليبقى التحدي الأهم يكمن في كيفية تحقيق الابتكار الجذري، فنحن لسنا بصدد سرد قصة جديدة للعميل بل نحن بصدد التأثير على الأشخاص الذين يرفضون التغيير وتقبل ما هو جديد¹¹¹.

¹¹⁰ <http://nuitdumarketing.adetem.org/category/linnovation-marketing-vue-par/>, le: 1_9_2014, à: 18:43.

¹¹¹ http://www.adlittle.com/fileadmin/editorial/microsite/innovex2012/InnoEx2012_No-Industry_arab.pdf 6, le: 3_9_2014, à: 22:27.

الفرع الثاني: نشأة التسويق الابتكاري

يعود ظهور التسويق الابتكاري إلى تطور مفاهيم التوجه التسويقي، فأول ممارسة كانت تقوم على تسويق السلع الاستهلاكية لتتبع بتسويق السلع الصناعية خلال عقد ستينات القرن العشرين، ونظرا إلى التطورات المتسارعة وتنامي حاجات ورغبات الأفراد ظهر ما يعرف بالتسويق اللاربحي أو الحضاري، إضافة إلى ظهور تسويق الخدمات خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين لتتوج فترة التسعينيات بما يسمى بالتسويق الريادي كمقدمة لظهور التسويق الابتكاري الذي يعود إلى سنة 2000 ميلادي باعتباره قفزة نوعية لما وصل إليه التسويق من تطور¹¹².

المطلب الثاني: مقومات التسويق الابتكاري ومراحل

يرتبط نجاح المؤسسة في ممارسة التسويق الابتكاري على مدى قدرتها على خلق جو ملائم، مع توفير أرضية مساعدة لممارسة هذا النشاط الذي يعتمد على جهود البحث والتطوير، بتبني المؤسسة لسياسة التغيير والتجديد، كما يتطلب منها الحرص على تطبيق استراتيجيات مرنة تتلاءم وتغيرات البيئة المحيطة. لدى سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مقومات نجاح التسويق الابتكاري والمراحل الرئيسية التي يمر بها هذا النشاط.

الفرع الأول: مقومات نجاح التسويق الابتكاري

حتى تنجح المؤسسة في ممارسة التسويق الابتكاري عليها أن تدرك نقاط عدة يضمن تطبيقها النجاح في ممارسة الابتكار كمنهج جديد للأداء، انطلاقا من تبني التوجه التجديدي كثقافة قبل أن يكون ممارسة، ويمكن حصر هذه المتطلبات في النقاط الآتية¹¹³:

- الابتكار لا يعني التعقيد في خصائص المنتج، بل يجب أن يكون تقديم منفعة في قالب جديد غير معهود وبشكل أبسط وأقل تعقيدا، وهو ما نعني به السهل الممتنع أي أن يكون سهل الاستعمال صعب التقليد إلى فترة زمنية معتبرة.
- لا يجب أن يقتصر التطوير والابتكار على المنتج في شكله الجوهري، وإنما يمكن أن يمتد إلى بقية عناصر المزيج التسويقي.
- كلما صعب تقليد الابتكار أو مجاراته من طرف المؤسسات المنافسة أو تطلب القيام بذلك وقتا طويلا، تمكنت المؤسسة من جني ثمار هذا الابتكار لفترة أطول وتمتعت بميزة تنافسية.
- الابتكار عملية مستمرة، لذلك فعلى المؤسسات أن تقوم بكل ما من شأنه أن يحقق استمرارية واستدامة هذه العملية.
- يعتبر المورد البشري رأسمال جد مهم، فهو مصدر للإبداع والابتكار سواء تمثل في الإدارة أو الموظفين في المؤسسة.
- يركز نجاح المنتج المبتكر على مدى قدرته في مواجهة مشاكل العملاء، بعرض منتجات تشكل حولا وأفكارا لم يتم حتى التفكير بها من قبل العميل أو المنافسين بعد.

¹¹² ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري، في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة استطلاعية لأراء عدد من المؤسسات الصناعية في محافظة بغداد، العدد

110، المجلد 36، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2014، ص: 171.

¹¹³ الطاهر لحرش، محمد براق، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية دروس النجاح والفشل، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص: 7. من موقع:

www.elbassair.net، بتاريخ: 22-05-2015، بتوقيت: 19:15.

- من المهم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتتمكن هذه الأخيرة من اكتشاف الفرص غير المستغلة في السوق المستهدف.
- من المهم جداً أن يقوم المسؤولون بصفة عامة والمسؤولون عن التسويق بصفة خاص بتنمية وتطوير اليقظة التنافسية، مع رصد كل تغيرات محيط المؤسسة، وهو ما يمكن هذه الأخيرة من الاستجابة لها والتكيف معها في الوقت المناسب.
- يتطلب التسويق الابتكاري الاستعداد للمخاطرة، ففي حال اكتشاف فرص نادرة يمكن أن لا تتكرر وتوافقت مع نقاط قوة المؤسسة، كان من الواجب استغلالها وعدم التردد شرط توظيفها بشكل ابتكاري متميز يصعب تقليده.
- من المهم التأكد من أن كل الظروف مواتية، مع الحرص على توجيه جميع وسائل الترويج للسوق المستهدف، فالابتكار دون وسيلة اتصال فاعلة يعد خطأ تسويقياً قد يكلف المؤسسة خسارة كبيرة.
- إضافة إلى ما سبق ذكر ليفينسون بعض مقومات التسويق الابتكاري والتي تشمل النقاط الآتية¹¹⁴:
- يقوم التسويق الابتكاري على أساس المرونة في اتخاذ القرار للتأقلم مع تغيرات البيئة.
- ضرورة التنسيق والتكامل مع بقية الوظائف بالمؤسسة عوض التنافس.
- من المهم تسليط الضوء على عدد العلاقات الجديدة التي يكتسبها السوق، وتقديم تحفيزات تشجع هذا الأخير على الإبداع في مجال عمله.
- تركيز الاهتمام على العملاء الحاليين وزيادة التعامل معهم، ففقدانهم يعد خسارة وتكلفة إضافية للبحث عن وكسب عملاء جدد.
- العمل على التوجه لقطاعات سوقية تتوافق وإمكانات وأهداف المؤسسة ككل، مما يسمح لها بطرح خدمات وبيع وأفكار متجددة ذات طابع ابتكاري.
- من المهم التركيز على كسب ثقة الفرد بدلا من محاولة البيع فقط.
- الالتزام بمبادئ الجهود الترويجية الابتكارية وعدم إعطاء العميل وعودا قد تفوق قدرات المؤسسة، مما قد يزعزع ثقته بعروضها المقدمة.
- دمج الأساليب التسويقية الابتكارية في مختلف مراحل إنتاج وتقديم المنتج للسوق.
- وضع معيار للجودة والتركيز على منتج واحد فقط، بدلا من تشتيت الجهد والانتباه على أكثر من منتج.

الفرع الثاني: مراحل التسويق الابتكاري

يمر التسويق الابتكاري شأنه شأن بقية الأنشطة بجملة من المراحل، تنطلق من مرحلة توليد الأفكار الابتكارية والتي تعد حجر الأساس لنجاح عملية التسويق الابتكاري ككل، لتنتهي بمرحلة الرقابة على التنفيذ، بهدف تقييم وتقويم ما تم تطبيقه، لمراجعة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات الحاصلة، ويمكن عرض هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

¹¹⁴ <http://www.arageek.com/2013/01/04/guerrilla-marketing.html>, le: 09-10-2015, à: 9:49

شكل رقم (03): مراحل التسويق الابتكاري



Source: <http://www.mawhiba.org>, le: 17-05-2015, à: 19:42.

لتوضح آلية العملية الابتكارية المبينة في الشكل أعلاه، لابد من التطرق إلى الخطوات والمراحل الرئيسية التي تنطلق منها الفكرة الابتكارية إلى أن تخضع للتجريب أو التطبيق، بهدف دراسة مدى نجاح الابتكار من عدمه، وعليه يمكن شرح وتلخيص هذه المراحل كالآتي¹¹⁵:

أولاً: مرحلة توليد الأفكار الابتكارية

تعد هذه المرحلة أولى مراحل التسويق الابتكاري، وتنطلق مرحلة البحث عن وخلق الأفكار من وجود عدة أسباب من بينها ظهور منافسين جدد، التطور التكنولوجي وتنامي البدائل المتاحة مع التغير المتسارع في حاجات ورغبات العملاء، وهو ما قد ينعكس في شكل انخفاض في حجم المبيعات والحصة السوقية. ويبقى المصدر الرئيسي للمعلومات التي تعد مؤشراً لضرورة تبني المؤسسة للتوجه الابتكاري في كل أو أحد عناصر المزيج التسويقي هو نظام المعلومات التسويقية أو بحوث التسويق.

ومن أهم الأدوات المساعدة على اكتشاف الحاجة إلى التسويق الابتكاري، نجد عملية التحليل البيئي باعتبارها أداة تقوم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تعرف مرحلة دراسة البيئة الخارجية على أنها كل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط هذه الأخيرة، سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة بها، سواء كانت فرصاً يمكن للمنظمة اقتناصها أو مخاطر ومعوقات وتهديدات يجب على المؤسسة تجنبها¹¹⁶.

ويمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية المكونة لها، ثم مدى تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المؤسسة وتتضمن البيئة الخارجية عنصرتين رئيسيتين هما¹¹⁷:

أ. **الفرص**: تشمل كل المواقف أو الحالات التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة، أهدافها، خططها وبرامجها، في حال استطاعت المؤسسة أن تستثمرها لصالحها.

ب. **التهديدات**: تشمل كل المواقف والحالات التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أو تعرقل مهمتها في تحقيق النتائج المسطرة، وتحد من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات.

¹¹⁵ <http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/pages/SubjectDetails.aspx?SuId=65>, le: 17-05-2015, à: 19:42.

¹¹⁶ <http://www.caoa.gov.eg>, le: 4-12-2014, à: 12:52.

¹¹⁷ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص: 89.

كما تعد دراسة البيئة الداخلية عملية جد هامة تساهم في فعالية تصميم الإستراتيجية، فنجدها تشمل خطوتين رئيسيتين هما¹¹⁸:

أ. تحديد جوانب القوة والضعف.

ب. تقييم جوانب القوة والضعف للمؤسسة.

تعتبر عوامل القوة عن مجموعة معطيات البيئة الداخلية التي تساعد المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة، وترفع مستوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة مخاطر البيئة الخارجية، في حين تشمل عوامل الضعف مجموعة معطيات البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة مخاطر البيئة الخارجية. والجدول أدناه يوضح وضعية المؤسسة من خلال مصفوفة

SWOT:

جدول رقم(02): وضعية المؤسسة وفق مصفوفة SWOT

مصفوفة SWOT	نقاط القوة	نقاط الضعف
	الرائد في السوق المستهدف	المادة الأولية تعرقل أداء المؤسسات التي يمكنها أن تنتج أكثر
• الفرص	• استغلال نقاط القوة لتعظيم الفرص. • الاستفادة من موقف القائد في السوق لعرض نخب يشمل العميل.	• تدنية نقاط الضعف بالاستفادة من الفرص. • تقديم عرض سوقي جذاب لتحفيز المنتجين على الانضمام.
• التهديدات سعر، أزمة	• استغلال نقاط القوة لتخفيض تأثير التهديدات. • تحقيق ولاء العملاء.	• تقليل نقاط الضعف وتعزيزها لتجنب التهديدات. • البحث عن وضع توازن في الأسعار بشكل يلبي رضا الطلب السوقي من جهة، ويجذب المنتجين من جهة أخرى.

La source: BARRAUD Camille et autres, MARKETING DE L'INNOVATION, Propositions d'innovations pour l'association « De la Terre à la Bière » ESC RENNES, school of business, 2013, p03
du site : <http://www.open-odyssey.org>, le: 03-09-2015, à: 21:59.

¹¹⁸ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة المؤسسات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص ص: 14، 16، من موقع: <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf>، بتاريخ: 12-04-2014، بتوقيت: 30: 13 .

ثانيا: مرحلة تطوير الابتكار

خلال مرحلة تطوير الابتكار تهتم المؤسسة بتقييم، تعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد، وفي هذه المرحلة يتم غربلة الأفكار وتقليص عددها إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق، فالفكرة التي لا يمكن تجسيدها في شكل منفعة تقدم قيمة مضافة للعميل لا جدوى من تبنيها.

ثالثا: مرحلة تطبيق الابتكار

خلال مرحلة تطبيق الفكرة تقوم المؤسسة بتنفيذ واستخدام الأفكار المطورة، أي وضعها حيز الاستغلال من خلال عملية التصميم والتصنيع والتوريد للسلع، الخدمات، أو العمليات الجديدة التي من شأنها أن تعكس التوجه الابتكاري والمتجدد لأنشطة المؤسسة.

رابعا: مرحلة إطلاق التطبيق

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإدخال المنتجات الجديدة إلى السوق، مع مراجعة عدة نقاط رئيسية، تشمل نجاح الابتكار في السوق المقدم إليه أو عدمه، ومدى انجذاب العملاء إليه وإقبالهم على شرائه، فكم من ابتكار يضم في طياته أفكارا جديدة تعرضت للفشل نتيجة عدم وجود الاهتمام الكافي اتجاهها من قبل العملاء.

خامسا: مرحلة تنامي التطبيق

خلال هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق بنمو الطلب بمعدل متزايد، وهذا يعني أن الابتكار قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية، مع إمكانية أن يتجاوز الطلب العرض.

سادسا: مرحلة نضوج الابتكار

في هذه المرحلة تصل أغلب المؤسسات المنافسة إلى الابتكار وتطبقه، بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق لتنافس الابتكار الأصلي، كما تعمل المؤسسات المنافسة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه، حتى تستنفد كل إمكانيات التحسين في الخصائص، التركيب، الحجم، التغليف والاستعمال... الخ.

سابعا: مرحلة تدهور الابتكار

يحمل كل ابتكار جديد نجاح بذور تدهوره اللاحق، فعندما تكون المؤسسة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج، فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة تدهوره، التي لا بد من أن تكلل باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجه من السوق، بعد أن تكون قد طوّرت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام.

المطلب الثالث: السوق الابتكاري وإستراتيجيته

تبرز جهود التسويق الابتكاري بصفة كبيرة على مستوى ما يسمى بالمحيطات الزرقاء أو الأسواق الزرقاء، بعيدا عن غمار المنافسة الدامية في المحيطات الحمراء، أين تشابه المنتجات وتشتد المنافسة على ما يسهل تقليده من حيث التصميم، المنفعة، السعر ، أسلوب التوزيع، الترويج، الدليل المادي، الأفراد أو العمليات.

لدى ستناول من خلال هذا المطلب تعريف السوق الابتكاري وإستراتيجية المحيطات الزرقاء بشيء من التفصيل، نظرا لأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، مع الإشارة إلى تجارب عالمية عن محيطات زرقاء جاءت من العدم، مقدمة منفعة لم يسبق عرضها من قبل.

الفرع الأول: السوق الابتكاري

لطالما تركزت جهود أصحاب المؤسسات حول العمل على توسعت حصصها السوقية، تمييز منتجاتها، تقديم أعلى مستويات الجودة، أو مواكبة ما وصل إليه المنافسون، وهو ما جعلها تسبح في غمار المحيطات الحمراء، مع غياب تام لما يسمى بالأسواق الزرقاء، من هنا جاءت الحاجة إلى التعريف بهذه الأخيرة مع التطرق إلى أهم مراحل نشأة هذا المصطلح.

أولاً: تعريف السوق الابتكاري

تعريف الأسواق الابتكارية يجعلنا نصادف مصطلحات عدة مشابهة، كالأسواق الزرقاء أو المحيطات الزرقاء. وعليه يمكننا تعريف السوق الابتكارية على أنها تلك الأسواق التي تعرض حاجات لم يعلن عنها بعد، أو التي لم يتم عرض ما يشبعها بعد، أو الفرص التي لم تكتشف بعد، وأطلق عليها اسم المحيطات الزرقاء نظرا إلى صفاء لونها من المنافسة الدموية¹¹⁹.

ثانياً: خصائص السوق الابتكاري

يتميز السوق الابتكاري بجملة من الخصائص، ترتبط أغلبها بطبيعة النشاط الابتكاري الذي يتطلب مستوى متقدم من التقنية واليقظة المستمرة لسلوك المنافسين، مع العمل على تدريب وتأهيل مواردها البشرية، ويمكن إجمال الخصائص التي تميز السوق الابتكاري عن السوق العادي أو التقليدي في النقاط الآتية¹²⁰:

- يتميز السوق الابتكاري بتكثيف الاهتمام حول حقوق الملكية الفكرية، إلى جانب الاعتماد الكبير على الموارد البشرية بدلا من رأس المال المادي؛
- يتميز بدرجة عالية من التعقيد التقني؛
- درجة عالية من التكنولوجيا المعقدة؛
- التغير السريع للتكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتج؛
- أهمية الأعمال المنجزة عبر الانترنت، كونها تفتح المجال أمام أسواق غير محددة بزمان أو مكان؛

¹¹⁹ آمنة أبو النجا، محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص: 51.

¹²⁰ Merger Review in Emerging High Innovation Markets 2002, du site: <http://www.oecd.org/competition/mergers/2492253>, le: 13_06_2014, à: 22:19.

- يهدف الابتكار التسويقي الفعال إلى خلق سوق ذات مؤسسات رائدة، ومع ذلك يبقى الحفاظ على المركز السوقي والتفوق الدائم لهذه المؤسسات قائما على الاستمرار في الابتكار والتميز، غير أن ما يعاب على الأسواق الابتكارية، هو كون المؤسسات المهيمنة تبقى غير قادرة على تحقيق الربح من خلال التفوق على المنافسين على المدى الطويل؛
- المراجعة أو التحليل الخاص ليس ضروريا أو مرغوب فيه في حال الرغبة في الاندماج مع السوق الابتكارية، لكونها سوق تقوم على المخاطرة والإتيان بما هو جديد ولم يسبق طرحه في السوق من قبل؛
- التعرف على السوق تعد من التحديات الصعبة، خاصة في حالة تغيير سريع للقطاعات السوقية؛
- درجة التباين عالية بين المنتجات، خاصة منها التي يعتمد في إنتاجها على التكنولوجيا الجديدة.

الفرع الثاني: الإستراتيجية الابتكارية ومراحلها

للتعرف على ماهية الإستراتيجية الابتكارية لابد من الانطلاق أولا من تعريف الإستراتيجية، التي جعلت من وظيفة الإدارة وظيفة متعلقة بكيفية جعل المؤسسة أكثر تكيفا مع بيئتها لتحقيق أهداف، غايات، ورسالة المؤسسة، لنمر بعدها إلى مفهوم الإستراتيجية الابتكارية كما سيلبي توضيحه من خلال هذا العنصر.

أولا: ماهية الإستراتيجية الابتكارية

تعود كلمة إستراتيجية إلى جذور الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (strategie)، والتي تعني علم الجنرال، لتنتقل بعدها إلى مجال الإدارة والتسيير معبرة عن "القيادة أو الإدارة"، وقد تم تطبيق هذا المفهوم بصورة واضحة سنة 1951، عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، كونها تمثل الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة¹²¹.

ففي سياق العولمة والتوجه المتزايد لمجال البحث والتطوير، لم يعد معيار التنافس من خلال السياسة السعرية الأداة الوحيدة لتقييم الأداء، بل تعددت المعايير منها معيار التميز على المنافسين في مجال المنتجات، والذي يعد من المعايير الهامة لتحقيق كفاءة الأداء، إضافة إلى معيار تسارع وتيرة التقدم التقني أو معيار الانتشار السريع للمعلومات، والذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على بعث منتجات جديدة بصفة مستمرة، وخلق حلول للتأثير في بيئتها بشكل يضمن التحسن المستمر لأدائها، أي أن الإستراتيجية الابتكارية هي إستراتيجية توقع الفكرة، المنتج، أو السوق¹²².

¹²¹ مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة الاتصالات بمستغام-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه تسيير الأفراد وحكمة المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 33.

¹²² MANSOUR BENAMARA, Les stratégie d'innovation, MANSOUR BENAMARA, Les stratégie d'innovation, 4^{ème} séminaire internationale sur la compétitivité et les stratégies compétitives des entreprises industrielles hors le secteur des hydrox carbures dans les payés arabe, P: 2, du site : abocolloque5.voila.net/59mansourbenamara.pdf, le : 15-05-2015, à: 19 :04.

أ. تعريف الإستراتيجية الابتكارية

انطلاقاً من وجهة نظر **Akiro Morita** مدير مؤسسة سوني الذي يرى أن "الأسواق لم توجد للدراسة لكن للإنشاء" ، إضافة إلى ما دعا إليه كل من **CK. Pralahad**، **Michel Badoc**، و **James Moore** من إلزامية خلق أسواق جديدة لا مجرد الاكتفاء بتحديد استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار المنافسة¹²³ .

من هنا جاءت الحاجة إلى صياغة وتطبيق إستراتيجية ابتكارية تقوم على خلق أسواق جديدة تدعى إستراتيجية المحيط الأزرق ، وفي هذا الصدد جاءت عدة تعريفات نذكر من بينها:

- تعرف إستراتيجية المحيطات الزرقاء على أنها إستراتيجية تسعى إلى تحويل الإدارة الإستراتيجية رأساً على عقب، من خلال استبدال "الميزة تنافسية" بابتكار القيمة" باعتبارها الهدف الأساسي، وعليه يتوجب على المؤسسات خلق الطلب على السلع الاستهلاكية واستغلال الأسواق غير المستغلة¹²⁴ .

- كذلك يعرف كل من **W. Chan Kim** و **Renée Mauborgne** باحثان في **l'INSEAD** الإستراتيجية الابتكارية أو ما يطلق عليها مصطلح إستراتيجية المحيطات الزرقاء على أنها، إستراتيجية تقوم على الانسحاب من الأسواق القائمة التقليدية والتي تتميز بمنتجاتها المعروفة وازدحامها بالمنافسين، واللجوء لأسواق لم توجد بعد، هذا ما زاد أهمية دخول الأسواق الزرقاء (الابتكارية) نظراً لما تحققه من فرص يصعب إيجادها على مستوى الأسواق الحمراء (التقليدية)¹²⁵ .

وبهذا الصدد قدم الباحثان نظرية إستراتيجية الأسواق الزرقاء سنة (2005) لدورها في قيادة المؤسسات، وخلق أسواق جديدة تجعل المنافسة منفصلة، في حين تعكس المحيطات الحمراء أغلب الصناعات القائمة اليوم. ومن بين أهداف إستراتيجية المحيطات الزرقاء نجد تعديل المنتج مع إنشاء حصة سوقية جديدة، من خلال استهداف عملاء محتملين ففي هذا الفضاء السوقي ستكون المنافسة حرة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة أمامها¹²⁶ .

مما سبق نرى أن **كيم وموبورن** اعتبرا الابتكار قيمة تتواجد بالمنطقة التي تحقق فيها أنشطة المؤسسة تأثيراً إيجابياً على هيكل التكلفة، أو القيمة المقدمة للعملاء كما هو موضح في الشكل أدناه (الشكل 4)، إضافة إلى دور الابتكار في تحقيق وفورات، من خلال القضاء على والحد من هيمنة المنافسين داخل القطاع، كما ترتفع القيمة المقدمة للعملاء من خلال تعزيز وخلق سمات لم

¹²³ Michel Badoc, Marc Beauvois- Coladon, Stratégies de "l'océan bleu" Permettront-elles de retrouver les voies de la croissance ?, revue banque, N707, (Nov.2008), p76. du site : <https://studies2.hec.fr>, le: 08-02-2016, à:13 :42.

*المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال: هي مدرسة خاصة للإدارة يقع مقرها بفرنسا، تصنف من بين أفضل مدارس التجارة بالعالم، وحازت على المرتبة الأولى عالمياً سنة 2016 في مجال إدارة الأعمال.

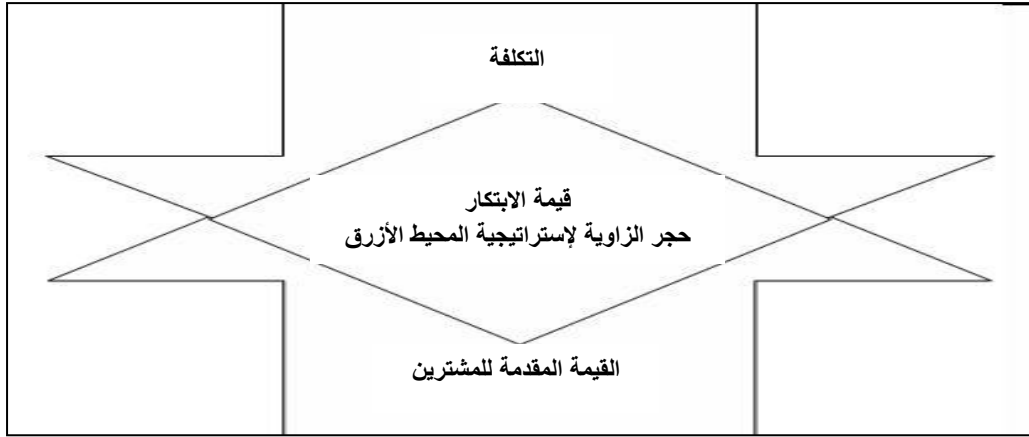
¹²⁴ Andrew Burke and others, Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, report is published under the SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), Zoetermeer, November 2008, P: 3. du site: www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200801.pdf, le: 23-02-2016, à: 19:55.

¹²⁵ <http://www.marketing-strategie.fr/category/innovation/>, le: 16-08-2015, à: 21 :05.

¹²⁶ Kim and Mauborgne, Blue ocean strategy, Harvard Business review, October 2004, p: 3. du site: www.uhu.es/.../P.../Theme1_BlueOceanStrategy.pdf, le: 08-02-2016, à: 14:36.

يسبق وان عرضت على مستوى هذا القطاع، فمع مرور الوقت ستخف التكاليف مقابل زيادة الوفورات المحققة من ارتفاع حجم المبيعات التي تولدها القيمة المقدمة، والتي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها لتجنب بذلك ضغوط المنافسة لبعض الوقت¹²⁷.

الشكل رقم(04): إستراتيجية المحيط الأزرق



Source: Ailton Conde Jussani and others, REFLECTIONS ON BLUE OCEAN STRATEGY- A COMPARISON WITH ANSOFF'S, PORTER'S, AND HAX AND WILDE'S STRATEGIES, Future Studies Research Journal ISSN 2175-5825, São Paulo, 2010, P: 30. du site: site : www.spell.org.br, le: 08-02-2016, à: 22:01.

ب. أمثلة على نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق

تعود إستراتيجية المحيطات الزرقاء إلى ما يقارب مئة سنة من الآن، والدليل على ذلك هو ما نحن عليه اليوم، فلولا تطبيق النمط الابتكاري لإشباع الحاجة لما امتلكتنا الحواسيب الشخصية والهواتف النقالة وغيرها من المنافع، التي لم تكن تخطر حتى في بال الفرد منذ قرن مضى، ومن بين التجارب التي تعكس الفكر الابتكاري والتطبيق الحقيقي لإستراتيجية المحيطات الزرقاء نجد¹²⁸:

1. تجربة مؤسسة ساوت ويست Southwest

تعد مؤسسة ساوت ويست من بين ابرز مؤسسات الطيران نجاحا في تطبيق إستراتيجية المحيطات الزرقاء، ويتمثل الجانب الابتكاري في إستراتيجيتها من خلال تبني شعار "سرعة طائرة بسعر سيارة"، حيث ركزت المؤسسة على تذنية تكاليف الإطعام وتهيئة الصالات الفاخرة لتتفرد بتسعير تذكرتها لسعر اقرب ما يكون لتكلفة التنقل بسيارة، لتمييز هذه المؤسسة بعرضها وتدخل ضمن المؤسسات المتبنية لإستراتيجية المحيطات الزرقاء.

2. تجربة مؤسسة كول اوي لرياضة الغولف Golf callaway

لقد عملت هذه المؤسسة ليس فقط على خلق شكل جديد لمنتجها، بل تجاوزته إلى خلق سوق جديد لم يكن موجودا أو مأخوذا بعين الاعتبار من قبل منافسيها، حيث قامت المؤسسة بدراسة سبب قلة الفئة التي تمارس الغولف، وتوصلت لنتيجة

¹²⁷ Ailton Conde Jussani and others, REFLECTIONS ON BLUE OCEAN STRATEGY: A COMPARISON WITH ANSOFF'S, PORTER'S, AND HAX AND WILDE'S STRATEGIES, Future Studies Research Journal ISSN 2175-5825, São Paulo, 2010, Pp :29-30. du site : www.spell.org.br, le: 08-02-2016, à: 22:01.

¹²⁸ زكية مقري، نعيمة بجاوي، التسويق الاستراتيجي-مداخل حديثة-، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص ص: 312-313.

مفادها أن غالبية الأفراد يجدونها رياضة صعبة تتطلب اكتساب مهارات كبيرة نظرا لكون مضرب الغولف كان ذو رأس صغير، مما يستدعي تنسيق اتجاه العين واليد، وهو ما سلب هذه الرياضة طابع التلقائية والمرح بالنسبة للمبتدئين، وجاءت مؤسسة كول أوي لتقدم مضرب **Big bretha** ذو الرأس الكبير، ليسهل تسديد الكرة وتحول اللاعلاء لعملاء وازداد انجذاب لاعبي الغولف لهذا المنتج، مما حقق للمؤسسة أعلى مستويات مبيعات في تلك الفترة.

إضافة إلى ما سبق ذكره من تجارب، قام كل من **وتشان ورينيه** و**مايورغن** بتقديم جدول يضم عرض لعدة مؤسسات أخرى فتحت محيطات زرقاء، من خلال تقديمها لمنافع اتسمت بالابتكارية والانفراد في العرض والجدول الآتي (جدول 03) يوضح ذلك:

جدول رقم (03): أمثلة عن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

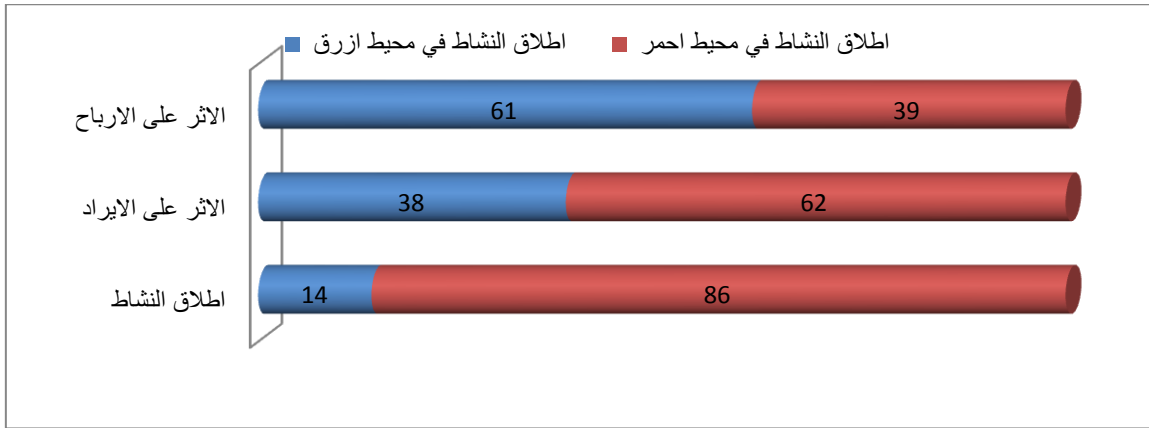
طبيعة المنتج	مفتاح لخلق محيط أزرق	السبب (منافس جديد - حالي)	الريادة (بالتكنولوجيا - القيمة)	الصناعة (جاذبة - غير جاذبة)
السيارات	نموذج فورد T - سيارة الغالبية العظمى المصنعة من أفضل المواد - تم تقديمها للسوق سنة 1908، ويعد النموذج T أول سيارة تنتج وتسعر بطريقة تمكن الكثير من الأمريكيين اقتناءها.	منافس جديد	الريادة بالقيمة (غالبية التكنولوجيا موجودة)	غير جاذبة
	سيارة GMS لكل محفظة ولكل غرض خلقت GMS محيطا أزرقا سنة 1924، من خلال دمج المتعة والأناقة في سيارتها.	منافس حالي	الريادة بالقيمة (بعض التكنولوجيا الجديدة)	جاذبة
	السيارة اليابانية Fuel-efficient autos خلقت مؤسسة صناعة السيارات اليابانية محيطا أزرقا في منتصف سنة 1970، بتقديمها لخطوط سيارات صغيرة ويمكن الاعتماد عليها والاهم كونها ذات كفاءة عالية في استهلاك الوقود.	منافس حالي	الريادة بالقيمة (بعض التكنولوجيا الجديدة)	غير جاذبة
	آلة التوب CTR في سنة 1914، خلقت مؤسسة CTR نشاط صناعة آلة الأعمال اعتمادا على البساطة في الأداء، النمطية وتأجير آلات التوب، لتغير CTR اسمها فيما بعد إلى IBM.	منافس حالي	الريادة بالقيمة (بعض التكنولوجيا الجديدة)	غير جاذبة
الحواسيب	IBM 650 للحواسيب والأنظمة الالكترونية سنة 1952، خلقت مؤسسة IBM مجال نشاط صناعة الحواسيب من خلال تبسيط وتخفيض طاقة وسعر التكنولوجيا الموجودة، لتخلق بعدها محيطا أزرقا سنة 1964 بكشفها عن نظام 360، وهو أول نظام تشغيل للحاسوب.	منافس حالي	الريادة بالقيمة (650 غالبية التكنولوجيا الحالية) الريادة بالقيمة والتكنولوجيا نظام 360: (جديد وتكنولوجيا الحالية).	غير جاذبة
	حاسوب Apple الشخصي ظنه الجميع ليس أول حاسوب منزلي، ليخلق حاسوب Apple II محيطا أزرقا بظهوره سنة 1978 لتفرد عن ما عرض سابقا وتميزه بالبساطة وسهولة الاستعمال.	منافس جديد	الريادة بالقيمة (غالبية التكنولوجيا موجودة)	غير جاذبة
	Compac pc servers خلقت مؤسسة Compac سنة 1992 محيطا أزرقا، من خلال خادم الكمبيوتر Prosigna الذي يعطي العملاء نسختين من الملف، مع إمكانية الطباعة من الكمبيوتر المصغر بثلاث السع.	منافس حالي	الريادة بالقيمة (غالبية التكنولوجيا موجودة)	غير جاذبة

Source : W.Chan kim and Rénée Mauborgne, Bleu ocean strategy, Harvard Buisness review, October 2004, P: 04. du site: info.psu.edu, le: 11-02-2016, à: 11 :25.

ج. اثر إستراتيجية المحيطات الزرقاء على أداء المؤسسة

لدراسة مدى تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق على أداء المؤسسة من خلال قياس كل من معدل نمو الإيرادات والأرباح، تم إجراء دراسة على 108 مؤسسة (انظر الشكل 05)، وكانت النتيجة أن 86% من خطوط المنتجات يتم بعثها ضمن محيطات حمراء أي على مستوى السوق الحالي محققة 62% فقط من إجمالي الإيرادات، وبمجرد 39 % من إجمالي الأرباح. في حين أن 14 % من خطوط الإنتاج المتبقية والتي تم توجيهها لخلق محيطات زرقاء قد حققت 38 % من إجمالي الإيرادات و61% من إجمالي الأرباح. وبالنظر إلى ما حققته إجمالي الاستثمارات لخلق المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء (بناءً على النتائج المحققة على مستوى الإيرادات أو الأرباح، مع الأخذ بعين الاعتبار حالات الفشل) يتضح أماننا مزاياء الأداء من خلق محيطات زرقاء¹²⁹.

شكل رقم(05): تأثير خلق المحيطات الزرقاء على أداء المؤسسة



Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy- How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant-, HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRESS BOSTON, MASSACHUSETTS, the United States of America, 2005, Pp :7-8. du site: <http://www.zapmeta.ws>, le 12-02-2016, à 22:40.

د. مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

تعكس إستراتيجية المحيط الأزرق مفارقة في الاستراتيجيات التي تواجهها مختلف المؤسسات، فكلما زاد تركيزها على تقليد المنافسين أو السباق معهم أو محاولة التفوق عليهم بمزايا تنافسية كلما فقدت طابعها التنافسي، لدى جاءت إستراتيجية المحيط الأزرق تدعو إلى التوقف عن النظر إلى المنافسين، وتبني مدخل الابتكار لتحويل قلق المنافسين باتجاه المؤسسة المبتكرة¹³⁰. ولإبراز الفرق بين كل من إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق نعرض الجدول الآتي:

¹²⁹ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy- How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant-, HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRESS BOSTON, MASSACHUSETTS, the United States of America, 2005, Pp: 7-8. du site: <http://www.zapmeta.ws>, le: 12-02-2016, à: 22:40.

¹³⁰ BLUE OCEAN STRATEGY Creating new market space where competition is irrelevant, du site: centres.insead.edu/blue-ocean-strategy, le: 13-02-2016, à: 21:47.

جدول رقم (04): مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق بإستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
-خلق مساحة سوقية لم تكتشف سابقا.	-التنافس ضمن مساحة السوق الحالية.
-جعل المنافسة أمر غير مطروح.	-السعي للتغلب على المنافسين.
-خلق طلب جديد والاستحواذ عليه.	-إشباع الطلب الحالي.
-كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة.	-إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة.
-تبعية جميع أنشطة المؤسسة للسعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة.	-تبعية غالبية أنشطة المؤسسة للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو الكلفة المنخفضة.

المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة-مدخل معاصر-، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص: 41.

بناء على ما جاء في الجدول السابق عرضه يمكننا القول أن لب الاختلاف بين كل من إستراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق يكمن في كون الأولى تضع المؤسسة في مقابل خيارين إما التمايز أو السيطرة على التكاليف، في حين تضمن إستراتيجية المحيطات الزرقاء الهدفين معا من خلال تقديمها لقيمة مميزة، جديدة، وفريدة من نوعها بتكلفة مقبولة مقارنة مع ندرة العرض البديل.

ثانيا: مراحل تطبيق الإستراتيجية الابتكارية

تمر عملية صياغة الإستراتيجية الابتكارية بعدة مراحل أساسية، تسمح بنجاح المؤسسة في دخول السوق وخلق مكانة تنافسية قوية ، كما تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى البعيد، وتشمل هذه المراحل كلا من¹³¹ :

أ. تحديد السوق المستهدف

من صالح المؤسسة أن تختار وبعناية السوق المراد استهدافه، من خلال تحديد والتخلص من الأنشطة التي تعيق أداءها بما يمكنها من ممارسة التقييم بشكل أسرع.

ب. الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة

يعتمد الابتكار على البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تتكون من موردين، منافسين، زبائن ومركز بحوث يرتبط بعضها ببعض، لدى فعلى المؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الابتكارية الأمثل والقادرة على تكييفها مع بيئتها.

ج. الأخذ بعين الاعتبار الأصول المكتملة

من المهم إيلاء الاهتمام إلى الأصول المكتملة كالعلامة وصورة العلامة، لكونها أداة هامة لدعم العملية الابتكارية، فكلما توفرت معلومات أكثر عن العلامة كلما ساهم هذا في تطويرها وجعلها قادرة على تحقيق النجاح.

د. اختيار الشريك الملائم

¹³¹ MANSOUR BENAMARA, op cit, p: 4.

في حال مؤسسة لا تتمتع ببيئة ملائمة أو لا تمتلك علامة قوية أو ذات سمعة قادرة على الصمود في وجه المنافسة، من المفيد لها اختيار شريك يكمل ويدعم أصولها في أي مجال تخطط للنشاط على مستواه.

ثالثاً: مجالات تطبيق الإستراتيجية الابتكارية

تعدد مجالات تطبيق الإستراتيجية الابتكارية وتختلف وفق معايير عدة على غرار أهداف المؤسسة، حجمها، مواردها المتاحة، المجال الذي تنشط فيه ومتطلبات البيئة التي تتواجد بها، باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تنشط بها، فاستمرارها يتوقف على مدى تبنيها لاستراتيجيات ابتكارية، تتميز بالمرونة لتواكب تطورات البيئة والمنافسة المتسارعة، ومن أبرز الإستراتيجيات الابتكارية التي يتم تطبيقها، نجد إستراتيجية تقديم منتجات جديدة وإستراتيجية إدخال تكنولوجيات جديدة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي¹³²:

أ. إستراتيجية تقديم منتجات جديدة

تشير إستراتيجية تقديم منتجات جديدة إلى درجة طرح المؤسسة لمنتجات جديدة في السوق، ويمكن تقسيم معايير طرح المنتجات الجديدة إلى خمس معايير رئيسية:

1. الابتكار والتكامل المستمر للمنتجات الجديدة.
2. الحفاظ على حصة المؤسسة بالسوق من خلال المنتجات الحالية، مع العمل على تخفيض الأسعار أو تحسين الجودة.
3. تحقيق الأهداف من خلال تقديم منتجات جديدة وبطريقة مدروسة.
4. تقديم منتجات جديدة أو إجراء تعديلات على المنتجات الحالية في حال مواجهة تهديد على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة.

ب. إستراتيجية التكنولوجيا الجديدة

يشير هذا النوع من الاستراتيجيات الابتكارية إلى درجة دمج التكنولوجيات الجديدة على مستوى أوسع، ويمكن تحديد تأثير إستراتيجية تقديم تكنولوجيا جديدة من خلال النقاط الآتية:

1. التقدم المستمر للتكنولوجيا الجديدة.
2. تقديم التكنولوجيات الجديدة في الوقت المناسب حتى لا تتأخر مقارنة مع المنافسين.
3. تقديم تكنولوجيات جديدة قبل أن تستخدم وتعرض في مشاريع أخرى.

¹³² KARIM CHAKER, L'EFFET DU MARKETING ET DES PRATIQUES D'INNOVATION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE DES NOUVEAUX PRODUITS DÉVELOPPÉS PAR LES PME MANUFACTURIÈRES, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006, p: 93-94.

رابعاً: مميزات الإستراتيجية الابتكارية

تعد عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الابتكارية أكثر تعقيداً مقارنة بالإستراتيجية المتعلقة بالأسواق التقليدية، مما جعل السياسات والإستراتيجية الابتكارية ذات طابع خاص. ويمكن إيضاح ذلك من خلال النقاط الآتية¹³³:

أ. يعرض المنتج المبتكر منفعة تتلاءم مع مشكلة العميل، ويخلق السوق الجديد فضاءاً للمنافسة ليعرض فرصاً لم يسبق الانتفاع بها من قبل.

ب. يتميز عميل الأسواق الجديدة بصعوبة الإقناع، نظراً إلى أنه قد قام بتجربة جميع منتجات السوق، وعلى قناعة أن لا أحد منها قادر على تلبية احتياجاته. وفي نفس الوقت يضم السوق الابتكاري عملاء لم يصلوا إلى حد الوعي التام بأن المنتج المبتكر يقدم حلاً لمشكلاتهم ويجب على رغباتهم.

ج. تقوم المشاريع المتعلقة بمهمة خلق سوق جديد في تسييرها على أساس البحث والتطوير، للتوافق مع حاجات ورغبات العملاء.

د. تقوم إستراتيجية التسويق الابتكاري على عرض ما يطمح إليه العميل مستقبلاً.

المطلب الرابع: تجارب مؤسسات رائدة في مجال التسويق الابتكاري

يتطلب تطبيق التسويق الابتكاري القيام بعدة تحسينات على المنتج وباقي الأنشطة التسويقية، فالمؤسسة التي تغفل التجديد والابتكار المستمر في تعاملها مع العميل، تقدم حصتها السوقية على طبق من فضة للمنافسين¹³⁴، وهو ما حرصت العديد من المؤسسات على تجنبه كما هو الحال بالنسبة للعديد من التجارب التسويقية ذات الطابع الابتكاري على غرار¹³⁵:

الفرع الأول: تجربة مؤسسة جيليت

تعد تجربة كينج كامب جيليت صاحب ومؤسس جيليت أشهر ماكينة حلقة بالعالم من التجارب العالمية الناجحة، والتي تستحق الوقوف عندها، حيث قام مؤسسها والذي كان رجل مبيعات، بطرح فكرة تطوير شفرة الحلقة من خلال ابتكار ماكينة حلقة يمكن تغيير شفرتها بسهولة، إضافة إلى وضع شفرتين متتاليتين في شفرة ماكينة الحلقة، وبهذه الطريقة قدم للعميل منتج مبتكر بشفرات حادة، رفيعة، رخيصة، صغيرة وقابلة للتركيب على ماكينات الحلقة، لتأسس بذلك المؤسسة الأمريكية للحلقة الآمنة سنة 1901، والتي غير اسمها في العام التالي إلى جيليت. ليتم بعدها توزيع ماكينات الحلقة بالجمان أو بأسعار مخفضة حتى يستعملها الناس، ثم يشترون شفرات جديدة لها بعدما تبلى الأولى المجانية، وكان من ضمن عملاء هداياه المجانية الجيش الأمريكي، وبهذا تكون جيليت خلقت سوق عملاقة، جعلت العميل عاجزاً عن التخلي عن هذا المنتج الذي يصعب الحصول على بديل له¹³⁶.

¹³³ Paul Millier, stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, paris, 1997, p: 136.

¹³⁴ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2008، ص: 257.

¹³⁵ رؤوف شبايك، التسويق للجميع-تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق-، 2009، ص: 70.

¹³⁶ http://creativemarketingeg.blogspot.com/2013/02/blog-post_11.html#more , le: 09-10-2015, à: 9:25.

الفرع الثاني: تجربة مؤسسة كيت كات

ارتبط نجاح شكولاتة كيت كات في السوق الياباني بطبيعة هذا الشعب الذي يميل إلى التغيير، والذي يصعب اقناعه من خلال أساليب تقليدية كالدعايات والإعلانات التلفزيونية، فكان التحدي الذي تواجهه مؤسسة كيت كات هو كيف تغزو السوق الياباني، لدى فمن المهم دراسة قصة نجاح شكولاتة كيت كات في السوق اليابانية، علماً أن بدايتها كانت في إنجلترا سنة 1935، ما جعل انتقالها إلى قارة آسيا يصنف من التجارب التسويقية الابتكارية الأكثر جاذبية، والسبب في نجاح الخطوة التسويقية يعود إلى ارتباط اسم العلامة بمصطلح ياباني "كيتو كاتسو" أو ما معناه جالبة للحظ، حيث عمدت الفنادق آنذاك إلى تقديم ألواح الشكولاتة كهدايا لطلاب الجامعة في توكيو، والذين سيحتازون الاختبارات للالتحاق بالجامعات، لتترسخ فكرة أن هذه الشكولاتة جالبة للحظ، كما ساهمت الإعلانات التي قدمها المسوقون في قالب خيالي ضم طلاب وأساتذة مع قالب الشكولاتة الجالبة للحظ، لتلقى هذه العلامة إقبالا كبيرا من قبل الطلبة وأمهاتهم، ولم تتوقف جهود النشاط التسويقي الابتكاري هنا بل دعمت بطرح أذواق جديدة للشكولاتة لم توجد من قبل في السوق الياباني، كنكهة الشاي الأخضر، الليمون أو التفاح ، لتحظى أعداد النكهات الخاصة بكيت كات بـ 18 نكهة، نظرا إلى أن دراسات السوق التي قامت بها المؤسسة عن الشعب الياباني أظهرت بأنه شعب حيوي ويحب التغيير والتنوع والاختلاف والتميز.

يقول خبير التسويق جون سبولسترا في كتابه **Marketing Outrageously** يجب أن لا يفكر مسؤول التسويق كعامة الناس، عليه أن يركز على "الجنون-غير المسبوق-الذي لا يعرف حدودا معقولة"، فإذا أمعنا النظر نجد جون سبولسترا قد عالج مفهوم التسويق الابتكاري الذي ندرسه اليوم في كتابه الذي تم طباعته ونشره سنة 2001، فالابتكار هو الـ مألوف والغير مسبوق والإتيان بما يصعب تقليده.

الفرع الثالث: تجربة مؤسسة غوغل

من بين التجارب الابتكارية التي يستحيل علينا أن لا نقف عندها هي تجربة مصممي موقع "غوغل" لاري وسيرجي" وفريقهما ، حيث عملوا على تقديم خدمة البريد الإلكتروني الذي يمنح العميل فرصة استخدامه والاحتفاظ بالرسائل دون الحاجة إلى حذف ما هو قديم، وهو ما كانت تعاني منه بعض المؤسسات في ذلك الوقت على غرار مؤسسة أميركا أونلاين والتي كانت تحذف رسائل البريد الإلكتروني بعد 30 يوم لتخفيف نفقات النظام، ليأتي البريد الإلكتروني دجي- ميل لغوغل مانحا عملاء المؤسسة سعة تخزين مجانية تبلغ 1000 غيغابايت على شبكة حواسيب غوغل الخاصة، حيث كانت تلك السعة أكبر بـ 500 مرة من مساحة التخزين المجانية التي تقدمها مايكروسوفت و 250 مرة من مساحة التخزين التي تقدمها ياهو. كما دعمت غوغل ابتكارها هذا بجعل خدمة دجي-ميل قادرة على منح عملاءها فرصة إيجاد رسائل البريد الإلكتروني مباشرة دون الحاجة لفهرستها أو تخزينها، إضافة إلى أن خدماتها قد تميزت بالسرعة والدقة وسهولة التنفيذ من قبل غوغل، مما أدى إلى تحقيقها نجاحا باهرا ، فبخلاف باقي منتجات غوغل كان دجي-ميل مصمما لجني الأرباح حتى خلال مرحلته التجريبية مع ازدياد الطلب على الإعلان، ليساهم هذا في جعل غوغل محرك بحث رائدا في مجاله¹³⁷.

¹³⁷ ديفيد أ. فايس، ترجمة مروان سعد الدين، قصة غوغل، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت-لبنان، 2008، ص: 164.

الفرع الرابع: تجربة مؤسسة برغر كينغ

من بين أشكال الابتكار نجد ما قامت به سلسلة محلات برغر كينغ سنة 2006، من خلال تقديم قيمة مضافة ساهمت في قفزة نوعية في معدل أرباحها قدرت بـ 41%، من خلال حملة ترويجية ابتكارية بيع ثلاث ألعاب أكس بوكس بشخصية ملك البرجر بسعر تنافسي 4 دولار مقارنة بمتوسط سعر أي لعبة والذي يتراوح بين 40 إلى 60 دولار، مع وجبة اقتصادية يقدمها صاحب مطعم البرجر ليساهم هذا العرض التسويقي ببيع 3.2 مليون نسخة، وكخلاصة لهذه التجربة يمكننا استنتاج مدى أهمية الابتكار في خلق وتقديم قيمة مضافة فرغم انخفاض تكلفتها إلا أنها تضيف للمنتج ميزة تعظم منفعته في أذهان عملائه، وتدعم مركزه التنافسي في وجه منافسيه.

الفرع الخامس: تجربة مؤسسة أوكلي

ما قامت به مؤسسة أوكلي عموما ومسئول التسويق بشكل خاص يعد انجازا هاما، حيث حول الحدث الإعلامي إلى فرصة لتسويق نظارات المؤسسة، لترتبط قصة نجاح مؤسسة أوكلي بحدث انخيار منحج النحاس على عماله في أكتوبر 2010 أين تم إنفاذ 33 عامل كانوا محاصرين لمدة 69 يوم، لتقوم المؤسسة بتقديم مجموعة نظارات علامة أوكلي لتحمي الضحايا من أي التهابات جراء تعرضهم لأشعة الشمس، بعد أن عاشوا مدة زمنية طويلة في الظلام، حيث قدرت كلفة هذه الفرصة التسويقية النادرة ما يقارب 6000 دولار أمريكي ليظهر الفكر التسويقي الابتكاري في استغلال المسوقين لحظة خروج العمال من المنجم، أين كانت كل كاميرات القنوات العالمية تقوم بتصوير الحدث وكان ملايين المشاهدين في أنحاء العالم يتابعون الحدث، ليشاهد الجميع لحظة خروج العمال مرتدين نظارات شمس أوكلي، فكانت النتيجة تحقيق المؤسسة لأرباح قدرت بملايين الدولارات جراء العينات المجانية التي تم تقديمها خلال الحدث¹³⁸.

الفرع السادس: تجربة مؤسسة آبل

جرت العادة أن تتبع مؤسسة آبل مليون هاتف بعد مرور حوالي سنة من إطلاق المنتج، لكن أيفون 6 حطم هذا الرقم في أسبوع فرغم وجود مزاي لدى المنافسين أفضل لكن الغالبية يفضلون منتجات مؤسسة آبل، ويرجع السبب إلى مجهودات ستيف جوبز التسويقية والابتكارية التي مازالت تدر أرباحا كبيرة للمؤسسة إلى اليوم¹³⁹. ولفهم آلية نجاح ما تقدمه المؤسسة نعرض تجربة الابتكار التسويقي القائم نجاحها على ركيزتين أساسيتين ألا وهما ستيف جوبز وفريق عمل مؤسسة آبل، ومن بين أهم ما سطر لإنجاح الممارسات الابتكارية فيما يخص أسلوب تصميم وتقديم أجهزة المؤسسة نذكر¹⁴⁰:

1. وضع العلامة التجارية في ذهن العميل قبل البيع

ركزت مؤسسة آبل وستيف جوبز بالخصوص على طرح علامة يسهل تذكرها جديدة ومختصرة، مدعمة بحملة ترويجية تعكس ما يرغب به العميل وما يرى نفسه من خلاله، لتجعله يردد عبارة "أرى حاجتي فيما تقدمه آبل لأنها تفهمني حقاً!"

¹³⁸ http://creativemarketingeg.blogspot.com/2013/02/blog-post_11.html#more, le: 09-10-2015, à: 9:25.

¹³⁹ <http://www.ibtimes.co.uk/apple-takes-94-global-smartphone-profits-1529097>, le: 26-11-2015, à: 12:24.

¹⁴⁰ <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/innovating-the-end-to-end-customer-experience-at-apple/>, le: 10-06-2016, à: 12:36.

2. تصميم متاجر آبل

عكست محلات آبل نظرة ستيف جوبز المتميزة بموقعها الهام الذي يتأقلم وطبيعة كل بلد يتواجد به، وأسلوب التصميم الذي يعتمد على مادة الزجاج، مما يعكس الشفافية في العرض، ومع تواجد علامة المؤسسة عند المدخل وفي كل زاوية مع وجود فضاءات واسعة وتصاميم حديثة مزودة بأجهزة عرض متقدم موصولة بالانترنت بشكل مستمر، إضافة إلى تواجد مختصين للإجابة عن أي تساؤل قد يخطر ببال العميل، مع منح المحل طابع بدائي باعتماد طاولات ومقاعد خشبية. ليبقى الهدف الرئيسي هو جعل العميل مرتاحا ومتعلقا بالمحل وهذا مما ساعد على قبول وإقبال العملاء لاقتناء منتجاتها، من خلال الانفراد في نمط تصميم المنتج وتقنياته ومحلاتها في حد ذاتها.

3. الرغبة في تصميم المنتج

يعد هذا النشاط احد أهم أوجه التوجه الابتكاري في الإدارة على مستوى مؤسسة آبل، ومثال على ذلك حاسوب iMac العملي والجذاب في تصميمه، ففي (1989) كان كثير من الناس لا يزالون يخشون قليلا الحواسيب الشخصية، فإذا شعرت بأنك موافق على حمله ستتقبل بعدها فكرة لمسه واستخدامه، فمن يصل إلى عقل العميل النموذجي بهذا العمق يعد مديرا مبتكرا من الدرجة الأولى.

4. خبرة استخدام المنتج

هذا الجزء يعد نمطا إبتكاريا آخر تم تبنيه من قبل المؤسسة في تصميم منتجاتها لتشمل الجوانب الملموسة، ومثال على ذلك نجد بصمة الموافقة الموصولة بسلك الطاقة والمرتبطة مغناطيسيا بوحدة الطاقة في جهاز آبل **laptop**، أسلوب الدفع للانتقال من شاشة إلى أخرى على كل من جهازي **iPhone** و **iPad**، كذلك نجد نمط توظيف الرموز والاهتزاز عند حذف تطبيق أو أكثر من الجهاز.

5. الخبرة في دعم العملاء

تمنح آبل ضمانا ممتدا في حال مواجهة أي مشكل أو خلل في أجهزتها، من خلال تقديم خدمة توجيه واستجابة عن التساؤلات على مستوى محلاتها عبر خدمة المنصة الذكية، أين يتولى كل مختص في الصيانة مهمة الاستجابة لتساؤلات كل عميل على حدا، حيث يكون العملاء جالسين مقابلهم مما يوفر الوقت على العميل كما يلغي طوابير الانتظار من اجل الحصول على خدمة الاستشارة، وفي حال عدم القدرة على إصلاح الجهاز حالا، يتم منح العميل وحدة بديلة حتى لا ينفصل العميل عن المنتج أبدا.

ولقد عكست تجربة مؤسسة آبل سبب تراجع مؤسسة نوكيا التي أصبح مركزها بالصدارة مهددا، لأن أرقام مبيعاتها تتراجع أمام مبيعات المؤسسات المنافسة وذلك لأن نوكيا وقعت بفخ الاعتماد على أيجاد الماضي، حيث بدأت حصة نوكيا بالسوق تتراجع عندما نجحت مؤسسات مثل آبل (Apple) وبلاك بيري بتصميم هواتف لها ميزات أكثر حداثة من هواتف نوكيا، وتشير آخر الدراسات إلى أن حصة سيمبيان (Symbian) (وهو نظام تشغيل أغلبية هواتف نوكيا الحالية) سوف تتدهور تدريجيا خلال السنوات المقبلة، وهذه إشارة واضحة إلى أن نوكيا ستخسر جزء كبيرا من مبيعاتها، لهذا عملت مؤخرا على تعديل

سياساتها، وذلك لسد الفجوة بينها وبين المؤسسات التي تعتمد أنظمة أكثر حداثة بهدف إبقاء نوكيا في الصدارة والمستقبل سيئين مدى فعاليتها¹⁴¹.

الفرع السابع: تجربة مؤسسة كوكاكولا

في جانفي 2010 قامت مؤسسة كوكاكولا بإطلاق فيديو يدعى **Happiness Machine**، حيث يعرض هذا الأخير آلة توزيع المياه الغازية ومنتجات أخرى، ليتم تصوير الفيلم في جامعة سانت جونز في كوينز بنيويورك باستخدام 5 كاميرات مخفية ، لتكون ردة فعل الطلاب عفوية، ليحظى بعدها هذا الفيلم بشعبية كبيرة عندما طرح على يوتيوب كما حصد جائزة **CLIO Gold Interactive Award**، وبعد رؤية النتائج الممتازة لهذا الفيديو قررت مؤسسة كوكاكولا متابعة الحملة التسويقية من خلال إطلاق عدة فيديوهات لها نفس الطابع¹⁴².

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التسويق الابتكاري حقيقة هو نشاط استثمار ناجح، تعود عوائده على مدى زمني مرتبط بقدرة وكفاءة المؤسسة على تطبيق أفكار متجددة وخلاقة، وبعثها في قالب منفعة قد تفوق ما كان يتوقعه العميل، أي أن التسويق الابتكاري هو أداة لتحسين الأداء وتصحيح الانحراف على مستواه، فكم من فرص بعيدة ساهم التسويق في تقريبها وتمكين المؤسسة من تحويلها إلى أرباح خيالية، كالتجربة التسويقية الناجحة **لكيت كات** في اليابان و **تجربة جيلت و آبل** وغيرها، إذ تعد هذه التجارب رائدة في مجال التسويق الابتكاري لأنها نقلت أصحابها إلى قمة النجاح وإلى موقع ريادي لم يتوقع بلوغه من قبل.

¹⁴¹ تقرير الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الإسكوا، تجارب عالمية في التحول إلى اقتصاد المعرفة، من موقع:

<http://css.escwa.org.lb/ICTD/1433/22a.pdf>، بتاريخ: 8-12-2016، بتوقيت: 16:22.

¹⁴² <http://www.arageek.com/2013/01/04/guerrilla-marketing.html>، le: 09-10-2015، à: 9:49

المبحث الثاني: تصنيفات التسويق الابتكاري والعوامل المؤثرة فيه

يتميز التسويق الابتكاري بكونه نشاطا مرنا من حيث أسلوب الممارسة، كما يتميز بتعدد تصنيفاته وفقا لمعايير عدة، هذا ما يبرر الاختلافات الملاحظة عند ممارسة التسويق الابتكاري على مستوى السلعة مقارنة بالخدمة على سبيل المثال، كما قد تختلف الممارسة التسويقية الابتكارية حسب الدافع لتبني هذا الوجه الجديد من التسويق. وعليه سنخصص هذا المبحث لعرض تصنيفات نشاط التسويق الابتكاري، مع التطرق إلى ما يحققه هذا النشاط من تحسن محسوس في أداء المؤسسة من خلال توفير متطلبات نجاحه والتكيف مع العوامل المؤثرة به.

المطلب الأول: تصنيفات التسويق الابتكاري

يمكن تقسيم التسويق الابتكاري إلى عدة أنواع بناء على معايير محددة، غير أن الهدف واحد ألا وهو تقديم فكرة جديدة أو محسنة تعكس منفعة وقيمة مضافة للعميل، كما تعرض فرصة تسويقية داعمة لمركز المؤسسة التنافسي. ومن بين المعايير التي يقسم على أساسها النشاط التسويقي الابتكاري نذكر¹⁴³:

الفرع الأول: تقسيم حسب نوع المنتج

طبقا لنوع المنتج نجد التسويق الابتكاري يقسم وفق مجالات عديدة ترتبط بحسب طبيعة المنتج إن كان سلعة، خدمة، مؤسسات ، أمكنة، أشخاص، أو فكرة.

الفرع الثاني: حسب نوع المؤسسة

يعتمد هذا التصنيف على طبيعة نشاط المؤسسة التي تمارس التسويق الابتكاري، فقد تكون إما مؤسسة ربحية، أو مؤسسة ذات نشاط خيري تطمح لممارسة التسويق الابتكاري بما يحقق منفعة لا ربحية.

الفرع الثالث: حسب الهدف

طبقا للهدف من وراء التسويق الابتكاري قد يكون تسويق ابتكاري للخروج من أزمة وهنا تحول التهديدات إلى فرص، أو قد يكون هادفا إلى تحسين أداء المؤسسة وتوسعت حصتها السوقية، ففي الحالة الأولى يكون التسويق الابتكاري رد فعل، بينما في الحالة الثانية يكون فعل فالمؤسسة كيان مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

الفرع الرابع: حسب العميل المستهدف

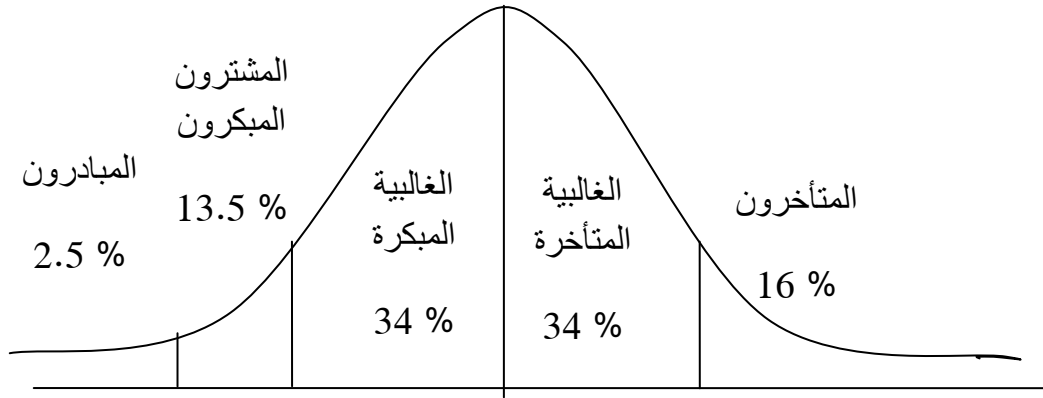
يتم تقسيم التسويق الابتكاري وفق نوعية العملاء المستهدفين، إلى تسويق ابتكاري موجه للعملاء النهائيين الذين يحتكمون إلى العاطفة في اتخاذ قرار الشراء على حساب العقل، أو تسويق ابتكاري موجه للعملاء العقلانيين كما هو الحال بالنسبة للمشتريين الصناعيين.

¹⁴³ محمد براق، الطاهر لحرش، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية دروس النجاح والفشل، ص: 2.

المطلب الثاني: تصنيف العملاء وفق التسويق الابتكاري

التوجه الجديد هو التوجه من العميل للمؤسسة، أي يتم فتح المجال أمام العميل للتفاعل مع العلامة التجارية والمؤسسة لإعطاء رأيه ، التصويت، والمشاركة في الابتكار وتقديم عروض جديدة¹⁴⁴. في المقابل نجد مستوى قبول وتبني العميل لما يقدمه النشاط التسويقي يختلف من فرد لآخر، حيث يمكن أن نصنف الأفراد إلى مجموعات بحسب السرعة في تبني والانتفاع من ما يقدمه التسويق الابتكاري، والشكل التالي يوضح توزيع نسب هذه المجموعات:

شكل رقم(06): توزيع فئات متبني المنتجات المبتكرة



المصدر: رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص: 177.

انطلاقاً من الشكل الموضح أعلاه نلاحظ تباين نسب تبني المنتج المبتكر من فئة إلى أخرى، حيث نميز عدة مجموعات تتمثل في¹⁴⁵:

الفرع الأول: المبتكرون

يمثل المبتكرون الأقلية بنسبة 2.5 % من مجموعة العملاء في المجتمع، وتتصف هذه الفئة بالرغبة الشديدة في تقبل كل ما هو جديد والاستعداد لشرائه واستخدامه، كما أنهم يتقبلون المخاطرة ويتصفون بالجرأة ولديهم الكثير من العلاقات التي توفر لهم مصادر متنوعة من المعلومات.

الفرع الثاني: المشترون المبكرون

يكون هؤلاء الأفراد نسبة 13.5% من مجموعة العملاء في المجتمع، حيث يتصفون بالحذر وينتمون إلى فئة قادة الرأي.

الفرع الثالث: الغالبية المبكرة

تمثل نسبة هذه الفئة حوالي 34% من حجم المجتمع، فهؤلاء العملاء يقبلون المنتجات الجديدة فقط بعد قيام الآخرين بتجربتها وقبولها.

¹⁴⁴ http://www.marketing-strategie.fr/2013/10/21/marketing-innovation-lavenir-cest-c2b/?subscribe=succes, le: 1_9_2014, à: 11:20.

¹⁴⁵ عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2006، ص: 283.

الفرع الرابع: الغالبية المتأخرة

تصل نسبة هذه الفئة إلى حوالي 34 % من حجم المجتمع، ويقترب هذا الصنف من العملاء بحذر إلى المنتجات الجديدة ويتبعون عن ما هو غير مألوف، كما يحافظون على التقاليد ويشككون بالتجديد حتى يصبح المنتج تقليدياً، إضافة إلى أنهم لا يرغبون في المخاطرة، ويكون اختيارهم إما لسبب اقتصادي أو ضغط اجتماعي.

الفرع الخامس: المتأخرون

وتبلغ هذه الفئة نسبة 16 % من حجم المجتمع، فهم عملاء تقليديون يفضلون الاستمرار في غطية السلوك المتبع، كما أنهم آخر من يجرب المنتج الجديد.

من خلال الإطلاع على التصنيفات السابقة يتضح أمامنا أنه من الضروري أن تأخذ إدارة التسويق المطبقة للنمط الابتكاري مستوى التنبؤ بالحسبان، كي يتوافق إنتاجها مع هذه النسب من العملاء، وعلى هذا الأساس يجب أن تضع إستراتيجيتها في العمل على أساس طبيعة العملاء وتفضيلاتهم، آخذة بعين الاعتبار تأثيرات البيئة التسويقية المحيطة بهم.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الابتكاري

يلعب التسويق الابتكاري كمفهوم ونشاط مؤسسي دوراً بالغاً في دعم بقية مهام المؤسسة، كما يعد أداة فاعلة في تمكين هذه الأخيرة من التكيف مع تغيرات البيئة التي تتواجد بها، كما يمنحها ميزة فريدة من نوعها تفتح أمامها المجال لفتح أسواق جديدة والتمتع بمركز الريادة في عالم الأعمال. ولفهم ما يقدمه نشاط التسويق الابتكاري للمؤسسة والسوق في آن واحد، سنبدأ بتوضيح أهمية هذا النشاط، لننتقل بعدها إلى الأهداف المرجو تحقيقها من خلاله.

الفرع الأول: أهمية التسويق الابتكاري

بالنسبة للمسيرين يوفر التسويق الابتكاري المعلومة اللازمة لتحديد الخيار الاستراتيجي الملائم، من خلال استكشاف المزيد من الحلول وتقييم الفرص والمخاطر المرتبطة بالأوضاع الملائمة للابتكار والمتاحة أمام المسيرين، مع رصد البيئة التنافسية والتنظيمية للمؤسسة، وكذا السوق خلال جميع مراحل العملية الابتكارية التي تم الشروع في تنفيذها، إضافة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لكل من (الشراكات، قنوات التوزيع، السوق المستهدف،.... الخ) وإضفاء الطابع الرسمي على خطة العمل وفقاً لذلك.¹⁴⁶

الفرع الثاني: أهداف التسويق الابتكاري

من المهم أن يتم الأخذ بعين الاعتبار في دراسة الفرص وتحليل المخاطر الأنماط الابتكارية ذات الصلة، فضلاً عن إستراتيجية السوق المستهدف، فالتسويق الابتكاري كنشاط متكامل يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من بينها¹⁴⁷:

¹⁴⁶ LIVRE BLANC SUR LES ETUDES STRATEGIQUES DE L'INNOVATION, Commission Marketing de l'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation, Publication juin 2013, P: 6. du site : <http://www.asso-conseils-innovation.org/files/Guides/Livre%20blanc%20ACI-MI-%20version%20finale%20%20-%20BAT.pdf>, le: 03-09-2015, à: 20 :38.

¹⁴⁷ Ibid., p: 6.

- أ. يركز توجه التسويق الابتكاري على الأسواق القائمة أو خلق أسواق جديدة استجابة لتوقعات جديدة.
- ب. يهدف التسويق الابتكاري إلى تكييف المؤسسة مع أنماط مختلفة من الابتكار، كأسلوب الدفع بالتكنولوجيا أو الجذب، ابتكار لاختراق السوق، الابتكار تدريجي وما إلى ذلك؛
- ج. يهدف التسويق الابتكاري إلى إثبات وتحقيق أفضل قيمة مضافة من الابتكار بالمقارنة مع ما يوجد؛
- د. لا يقتصر التسويق الابتكاري على المنتج في حد ذاته، ولكن يشمل على كل ما يضمه من تكنولوجيا، خدمات مضمونة ، تصميم، علامة تجارية، بيئة العمل، والتغليف.. الخ، إضافة إلى باقي السياسات التسويقية التي تضمن وصول المنتج إلى العميل من سياسة تسعير، ترويج، وتوزيع في حالة السلع المادية مضافا إليها كل من الأفراد، الدليل المادي والعمليات في حالة الخدمات.

المطلب الرابع: متطلبات التسويق الابتكاري والعوامل المؤثرة به

يتميز نشاط التسويق الابتكاري بطابع التجدد والمرونة في الممارسة، نظرا لاعتماده على ما تقدمه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من بيانات ومعلومات يتم توظيفها في تخطيط وتنفيذ السياسات التسويقية، كما يعتمد نجاح هذا النشاط على ضرورة توفر متطلبات عدة من شأنها أن تنجح الجهود الابتكارية المبذولة في سبيل تحسين والرفع من أداء المؤسسة ككل، في ظل ما تواجهه من عوامل قد تؤثر سلبا أو إيجابا على ما تهدف إلى تحقيقه.

لدى ستناول من خلال هذا المطلب أهم متطلبات نجاح نشاط التسويق الابتكاري، لننتقل بعدها إلى توضيح بعض العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء هذا النشاط.

الفرع الأول: متطلبات التسويق الابتكاري

تستدعي ممارسة التسويق الابتكاري الأخذ بعين الاعتبار متطلبات عدة لإنجاح عملية تطبيق وتوجيه هذا النشاط، كأحد أوجه التجديد والتطوير الهادف إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد والمؤسسة ككل، ومن بين هذه المتطلبات نذكر¹⁴⁸:

أولاً: متطلبات بشرية

يعد المورد البشري احد أهم متطلبات نجاح التسويق الابتكاري، فلقد زادت أهميته اليوم باعتباره رأس مال غير ملموس يؤثر وبشكل كبير على نجاح أو فشل أي وظيفة من وظائف المؤسسة خاصة وظيفة التسويق، ومن بين متطلبات تكوين رأس مال بشري كفؤ ذو توجه ابتكاري نذكر:

- أ. لابد من العمل على توجيه السلوك الذي هو أساس هام لتطبيق التسويق الابتكاري، مع عدم رفض المشاريع الابتكارية التي يقدمها الأفراد دون مبرر، بل من الضروري دراسة كل مشروع من جميع الجوانب؛
- ب. ينبغي النظر في مناهج مختلفة ذات نفس المضمون لتطوير أداء المؤسسة، وهو ما يستدعي المرونة في اتخاذ القرارات والإدارة بشكل عام.

¹⁴⁸Ibid, p: 235.

- ج. من الضروري خلق علاقة عمل مباشرة بين كل من الباحثين والخبراء في مجال الابتكار، ومتخذي القرار خاصة في المستويات العليا من الإدارة لتكثيف وتبسيط العملية الابتكارية.
- د. من المهم توفير قاعدة معلومات وفريق مختص بالبحث والتطوير يخضع دوريا إلى تأهيل وتدريب مستمر.
- هـ. تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة للجميع، مع منح الأفراد بعض الاستقلالية في طرح الأفكار، وتشجيع المبادرات الفردية.
- و. تعزيز الاتصال بشكل أكبر في جميع الاتجاهات عموديا وأفقيا.
- ز. الاهتمام بوظيفتي البحث والتطوير، وتوظيف أفراد تتناسب مهاراتهم وكفاءاتهم مع الوظيفة التي يشغلونها والسلطة الممنوحة لهم ، مع تطبيق نظام حوافز يقوم على مكافأة كل نشاط ذو طابع ابتكاري متجدد، تعطي تطبيقاته نتائج ايجابية من شأنها أن تساهم في الرفع من أداء المؤسسة¹⁴⁹.
- ح. القبول بفكرة أن الابتكار ليس حكرا على المهندسين والمختصين في مجال التطوير، بل يشمل كذلك رجال التسويق والمسؤولون عن تنظيم العلاقات العامة.

ثانيا: متطلبات بيئة

- تطبيق الابتكار يعد مطلباً وتحدياً صعباً يتطلب تعاون مشترك بين المؤسسات والدولة على حد سواء، مع العمل على معالجة عدة نقاط قد يؤثر تجاهلها سلباً على نجاعة النشاط التسويقي الابتكاري، وتشمل هذه النقاط ما يلي¹⁵⁰:
- أ. لا بد من التنسيق الجاد لتحقيق الإصلاح الهيكلي لأسواق المنتجات، العمل، رؤوس الأموال وكذا أنشطة التربية والتكوين.
- ب. التفتح على التيارات العالمية للابتكار، الأشخاص والأفكار.
- ج. تعزيز سياسات الابتكار عن طريق تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم، بإدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا عن طريق تشجيع الشراكة بين القطاع العام والخاص.
- د. إزالة العقبات أمام التعاون التكنولوجي الدولي، مع إضفاء الشفافية على القوانين الميسرة لمساهمة الأجانب في البرامج الوطنية للبحث، وكذا خلق صيغة قانونية مؤكدة لحقوق الملكية الفكرية.
- هـ. العمل على اتخاذ إجراءات تضمن السير المنسجم للمكونات المختلفة للنظام الوطني للابتكار، والهيئات اللازمة للابتكار الصناعي.
- و. تسهيل الدولة لحركة المعارف داخل نظام الابتكار بأكمله، مع وضع التكنولوجيات والمعلومات تحت تصرف المؤسسات والهيئات وتسهيل التعاون بين كل الأطراف المعنية بالابتكار.
- ز. تشجيع فروع المؤسسات المتعددة الجنسيات على الاستثمار في البحث والتطوير داخل الاقتصاد الوطني.
- ح. تعزيز الروابط بين النظام الوطني للابتكار والنظام الدولي للابتكار، مع الاستفادة من غنائم البحث والتطوير المنجزة في الخارج.

¹⁴⁹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2013، ص:

¹⁵⁰ [Http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/innovation.doc](http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/innovation.doc), le: 15-10-2015, à: 17:26.

ثالثاً: متطلبات تنظيمية

يتطلب تطبيق التسويق الابتكاري توفير مناخ تنظيمي يقوم على النقاط الآتية:

أ. إقناع الإدارة العليا للمؤسسة بتبني مدخل ابتكاري قائم على التجدد والتغيير.

ب. التنسيق بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية.

ج. اقتراح الهياكل التنظيمية المخصصة لتنفيذ وممارسة التسويق الابتكاري.

د. من الأحسن أن تلجأ المؤسسات خاصة منها الصغيرة والتي تسعى إلى تطبيق التسويق الابتكاري لأول مرة، إلى الاستفادة من

تجارب باقي المؤسسات الابتكارية التي تعمل في نفس مجال نشاطها.

رابعاً: متطلبات تسويقية

إضافة إلى المتطلبات البشرية، البيئية والتنظيمية يتطلب نجاح نشاط التسويق الابتكاري توفر عدد من المتطلبات التسويقية، التي من

شأنها أن تحقق التطبيق الأنجع للتسويق بمفهومه الابتكاري المتجدد، ومن بين هذه المتطلبات نذكر¹⁵¹:

أ. ضرورة وضع خطط مسبقة في حال مواجهة مقاومة للابتكار التسويقي للاستعداد والتعامل معه.

ب. من المهم توزيع الاهتمام بشكل متوازن على مختلف مجالات التسويق الابتكاري دون استثناء.

ج. لا بد من تحليل وتفسير التغير في مستوى رضا وولاء العملاء، ونسبة الزيادة أو النقصان في المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة.

د. ينبغي دراسة التكلفة الفعلية للابتكار، وما سيعود به على المؤسسة من أرباح مع تخصيص نظام فرعي للمعلومات التسويقية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على التسويق الابتكاري

رغم توفير المتطلبات السابق ذكرها إلا أن التسويق الابتكاري قد يتأثر بعدة عوامل، في مقدمتها الجانب الإنساني والشخصي للفرد

المبتكر، بينما يتعلق العامل الآخر بالجوانب التنظيمية للمؤسسة، ويبقى مجال التوسع في العوامل المؤثرة على نشاط التسويق

الابتكاري مفتوحاً نظراً لاجتهادات الباحثين والتغير المستمر لبيئة المؤسسة.

أولاً: عوامل بشرية

يتصف التسويق الابتكاري كنشاط بالتجدد وعدم الثبات وتجاوز جميع التوقعات، وهو ما يجعل من الفرد المبتكر ذو شخصية

متميزة، خلاقة واثقة بما تسعى إلى بلوغه، ويمكن إجمال مميزات الأشخاص المبتكرين في النقاط الآتية¹⁵²:

أ. الميل إلى الشك والتعقيد

ينطلق الفكر الابتكاري من التساؤل بشكل غير مألوف والتشكيك في كل شيء، لحل ما يصعب تقديم إجابات عنه بصفة متميزة

ولم تطرح قبل.

¹⁵¹ إدارة الابتكار في الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردني، عمان- الأردن، 2015، ص: 197.

¹⁵² وهبة مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص: 37-38.

ب. التطبيق الذاتي

يتوجه الفرد المبتكر إلى التنفيذ الذاتي وحب ما يقوم به، مع تجاوز كل عائق قد يواجهه.

ج. الحدس

الوصول إلى علاقات بين الحلول والمشاكل يتطلب القدرة على تجاوز ما هو ظاهر، والانتقال لمستوى أعلى من التوقعات المسبقة للأحداث.

د. النفور من الحواجز والقيود

يطلب المبتكر دائما مجالا مفتوحا خال من الحواجز والعوائق المهنية أو الشخصية.

ثانيا: عوامل تنظيمية

إضافة إلى العوامل البشرية المؤثرة على نشاط التسويق الابتكاري، هناك عوامل متعلقة بالجانب التنظيمي للمؤسسة والتي من شأنها أن تؤثر على مدى نجاعة التسويق الابتكاري ويمكن ذكر بعضها فيما يلي¹⁵³:

أ. مؤثرات مناخ العمل أو ثقافة المؤسسة

يعرف مناخ العمل في المؤسسة على أنه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الناتج عن التفاعل المستمر بين العاملين بالمؤسسة، ويعتبر مناخ العمل السائد في المؤسسات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.

ب. مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا دور هام في توجيه ودعم الابتكار التسويقي، من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، إضافة إلى القدرة على التفكير المتجدد، وكذا اهتمامها بالتأثير على سلوك الأفراد وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، مع تفعيل قنوات الاتصال وجعلها ثنائية الاتجاه، مما يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بأهداف وإنجازات المؤسسة، وهو ما يشجع الأفراد على تقديم اقتراحات وابتكار حلول جديدة.

¹⁵³ عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الساتل، ص: 250-251.

خلاصة الفصل

ساهمت التغيرات المتسارعة التي نشهدها اليوم في زيادة الاهتمام بعدة مفاهيم وممارسات في مقدمتها التسويق الابتكاري، إذ لم يعد هذا الأخير نشاطاً أو وظيفة كمالية، بل أصبح مطلباً حتمياً للبقاء في سوق الأعمال ومواجهة المنافسة، وهو ما انعكس تجارب غالبية المؤسسات العالمية الرائدة، حيث لم تكتفي هذه الأخيرة بالمحافظة على نجاحاتها بل سعت إلى تنميتها، من خلال توفيرها لمتطلبات ومقومات دعمت نجاح نشاط التسويق الابتكاري القائم على التجديد والبساطة في طرح الأفكار والمنافع الملموسة واللاملموسة بما يشبع حاجات أسواقها المستهدفة. فعلى الرغم من تعدد مقومات التسويق الابتكاري والعوامل المؤثرة على ممارسته، إلا أن المطلب الأساسي يتمثل في ضرورة نشر الوعي خاصة على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة بأهمية تطبيق هذا النشاط بأسلوب جديد، خلاق، بسيط وصعب التقليد انطلاقاً من التفكير من وجهة نظر العميل، ليكون هذا الأخير منطلق الجهود الابتكارية والهدف المرجو بلوغه.

الفصل الثالث:

المنزيج التسويقي الابتكاري والأداء

تمهيد الفصل

بعد التسويق الابتكاري من الأنشطة التي تشهد تطورا مستمرا في المفهوم وتوسعا على مستوى الممارسة، وهو ما تعكسه مخرجات المؤسسات الناشطة على مستوى السوق المحلية أو الدولية والتي تصاغ إجمالا في شكل مزيج تسويقي ابتكاري (منتج ابتكاري ، توزيع ابتكاري، تسعير ابتكاري، ترويج ابتكاري في حالة السلع مضافا إليها الأفراد الابتكاريون، الدليل المادي الابتكاري والعمليات الابتكارية في حالة الخدمات) يتميز بالتجدد والإبداع في الفكرة والتطبيق، من خلال الإتيان بما لم يألفه السوق من قبل بهدف تحقيق مستوى أداء متميز يعكس مدى نجاح جهود التخطيط والتنفيذ في تحقيق أهداف، غايات ورسالة المؤسسة ككل. لدى سنخصص هذا الفصل لشرح آليات إعداد مزيج تسويقي ابتكاري متكامل، مع التعريف بمفهوم الأداء وسبل تحسينه وكيف يمكن قياسه وتوجيهه بما يخدم مصلحة العميل والمؤسسة في آن واحد، ولإلمام بمختلف جوانب هاذين المفهومين سنقسم فصلنا هذا إلى مبحثين رئيسيين هما كالآتي:

المبحث الأول: المزيج التسويقي الابتكاري

المبحث الثاني: مفهوم الأداء وسبل تحسينه

المبحث الأول: المزيج التسويقي الابتكاري

يتطلب البحث في مجال التسويق الابتكاري إضافة إلى تناول المفاهيم العامة التي يتضمنها موضوع دراستنا التطرق إلى ماهية المزيج التسويقي الابتكاري، باعتباره توليفة تضم جملة من الأنشطة المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها والهادفة للرفع من وتحسين أداء المؤسسة ، من خلال تبني توجه ابتكاري يقوم على التغيير والتجديد المستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل المخاطرة وإمكانية مواجهة معارضة داخلية أو خارجية، ترفض تقبل كل فكر غير مألوف وجديد معتبرة إياه تكلفة إضافية وخوض في المجهول. ولتوضيح آلية صياغة وتنفيذ المزيج التسويق الابتكاري سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ركائزه، والتي يمكن من خلالها دراسة وتقييم آلية وسبل تطبيق التسويق الابتكاري وتأثيره على أداء المؤسسة ككل.

المطلب الأول: المنتج الابتكاري

نظرا لما يشهده العالم اليوم من منافسة عالمية متسارعة، لم يعد المنتج التقليدي قادرا على مواكبتها أو حتى المحافظة على ميزته التنافسية لوقت طويل، نظرا لتعدد البدائل وتطور أساليب إنتاجها وعرضها، ليصبح الابتكار والتجديد المطلب الحتمي للبقاء في السوق، بتصميم وتقديم كل منتج جديد وتطوير أسلوب تصنيعه وتنظيم آلية الإنتاج وجعلها أكثر مرونة.

وهو ما جعل العديد من المؤسسات ذات الطابع الابتكاري تتبنى أسلوب التجديد بتقديم منتجات يصعب تقليدها، من خلال تشكيل توليفة متكاملة في مجالات الابتكار الثلاثة سواء كانت الآليات المستخدمة في الإنتاج والتي يفترض أن تكون متطورة تكنولوجيا، المنتجات التي تشكل فكرة مبتكرة جديدة أو مطورة لم يتم عرضها من قبل، أو المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية ، كل هذا سيؤدي بطبيعة الحال إلى تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة وتحقيق ديناميكية العمل¹⁵⁴. فالمنتج الابتكاري يعد من المفاهيم المعقدة والمتشعبة الجوانب، لدى تتطلب الإحاطة به التطرق إلى المفاهيم الأساسية التي تمكننا من تحديد مفهومه وتوضيح أنماط الابتكار على مستواه، وهو ما سنقوم بعرضه من خلال هذا المطلب بدءا بتعريف المنتج المبتكر.

الفرع الأول: تعريف المنتج المبتكر

تعددت وجهات النظر التي جاءت بصدد ضبط مفهوم المنتج الابتكاري، وعليه سنعرض بعضها لنتمكن من استخراج تعريف شامل لأكثر من رأي، ومن بين التعريفات التي جاءت بهذا الصدد نذكر:

¹⁵⁴ MANSOUR BENAMARA, Les stratégie d'innovation, 4^{ème} séminaire internationale sur la compétitivité et les stratégies compétitives des entreprises industrielles hors le secteur des hydrox carbures dans les payés arabe , P: 4.

- يعرف المنتج المبتكر على أنه كل منتج تم إجراء تعديلات عليه ليقدم منافع جديدة لم يسبق وأن انتفع بها العميل من قبل ، فالمنتج يمكن أن يكون مبتكرا وجديدا للعالم كله، كما يمكن أن يكون الابتكار على مستوى سوق معين، وقد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المنتجة له أو التي تقوم ببيعه، وأخيرا قد يكون جديدا لأكثر من عنصر من العناصر السابقة الذكر¹⁵⁵.

من الملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على نقطتين محورتين، تتمثل الأولى في منح صفة الابتكار لكل منتج يقدم منفعة جديدة ، أما النقطة الثانية فتركز على كون الابتكار قد يطلقه أكثر من طرف على المنتج المقدم، إضافة إلى العميل يمكن أن يعتبر المنتج مبتكرا بالنسبة للمنتج أو البائع.

- كما يعرف المنتج المبتكر على أنه كل منتج يعرض فكرة جديدة ومبتكرة للسوق، فقد يأخذ المنتج المبتكر عدة أشكال كأن يعرض المنتج الموجود حاليا كونه يعرض منفعة أو تصميم قادر على تعزيز رضا العملاء، أو أن يعكس تنوعا في أشكال المنتج الذي يهدف إلى استغلال فرص متاحة في أسواق جديدة، وعليه فمن المهم أن تعي المؤسسات ذات الطابع الابتكاري العلاقة بين المخاطرة والتنوع في استهداف الأسواق في ظل التوجه الابتكاري¹⁵⁶.

أضاف هذا التعريف خاصية ثانية يمكن من خلالها القول أن المنتج ابتكاري، ألا وهي خاصية التنوع في أشكال المنتج مع ضرورة دراسة المخاطر التي قد يتضمنها هذا القرار.

- ويعرف المنتج الابتكاري على أنه تقديم سلعة أو خدمة جديدة، أو إجراء تحسين محسوس على مستوى خصائص المنتج من تكنولوجيا مستخدمة، مواد مكونة للمنتج، أو أسلوب الاستعمال الذي تم التعود عليه¹⁵⁷.

من الملاحظ أن التعريف السابق قد أشار إلى مجالات الابتكار في المنتج بحد ذاته، سواء تعلق الأمر بأسلوب التصنيع، المواد الموظفة في الإنتاج أو تقديم وجه جديد لاستخدام المنتج.

- ونجد أن هنالك من عرف المنتج المبتكر على أنه عملية تقديم كل ما هو جديد للسوق، بشكل يعكس تحسين محسوس على مستوى أسلوب الاستعمال أو جودة المنتج المعروض، فعلى سبيل المثال عملت مؤسسة آبل على تقديم آي بود بصورة مبتكرة مقارنة مع ووكمان سوني الذي كان في وقت مضى جهاز محمول للعب الموسيقى¹⁵⁸.

تكمن أهمية التعريف السابق في معالجته لأهم نقطة ألا وهي أهمية تقديم المنتج إلى السوق، فالابتكار على مستوى المنتج وحده لا يكفي ما لم يتم عرضه على العميل ليقوم بالحكم على مدى نجاعة المنتج الابتكاري ونجاحه من فشله.

¹⁵⁵ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

¹⁵⁶ Graeme Drummond et John Ensor, Strategic marketing-Planning and Control-, 2nd edition, The Chartered Institute of Marketing, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001, P: 210.

¹⁵⁷ Carolin dube, L'innovation définition et concepts, Québec, 2012, P: 6, du site :

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Innovationdefinition.pdf>, le: 13-09-2015, à 22:29.

¹⁵⁸ The Nature and Importance of Innovation, P: 1, du site: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>, le: 03-08-2015, à 18:11.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المنتج المبتكر يعكس كل منفعة مادية كانت أو معنوية، تتصف بالتجديد والتميز عن ما يعرضه المنافسون، كما قد يشمل كل قيمة مضافة يعرضها منتج خضع لتحسينات من حيث الخصائص، الاستخدامات، أو المواصفات الفنية والتكنولوجيا الموظفة في عملية تصميم وإنتاج المنتج المقدم إلى السوق.

ولتلخيص ما سبق ذكره في التعريفات السابقة يمكننا عرض أصناف المنتجات المبتكرة كالاتي¹⁵⁹:

1. المنتج المخترع: هو كل منتج يقدم لأول مرة للسوق، أي أنه هناك حاجة لم تكن مشبعة من قبل.
2. المنتج المعدل جذريا: يمثل كل منتج خضع لتعديلات جذرية مما جعله يحقق إشباعا جديدا أو خدمة مختلفة.
3. منتج معدل نسبيا: يتم على مستوى هذا الصنف من المنتجات ابتكار إحدى صفات المنتج وتعديلها لا المنتج كاملا.
4. المنتج المقلد: هو كل منتج يعد جديدا بالنسبة للمؤسسة لا للسوق.
5. منتج حالي يباع في أسواق جديدة: يشمل كل منتج حالي يعتبر جديدا بالنسبة للأسواق الجديدة المستهدفة.

- كما يمكن تصنيف المنتجات المبتكرة وفق وجهتي نظر¹⁶⁰:

1. من وجهة نظر العميل: المنتج المبتكر هو كل منفعة مادية أو معنوية تعد جديدة بالنسبة للعميل.
2. من وجهة نظر المؤسسة: المنتج المبتكر هو كل منتج معدل ويختلف عن المنتج الحالي الذي تقدمه المؤسسة للسوق بشكل يحقق الكفاءة في الأداء.

الفرع الثاني: الابتكار على مستوى الخدمات

يعرف الابتكار على مستوى الخدمات على أنه كل الخدمات الجديدة المقدمة من قبل المؤسسة، سواء تم اكتشافها وخلقها لأول مرة، أو تم تعديل خدمة قائمة من قبل، ومن وجهة النظر التسويقية يعتبر الابتكار على مستوى الخدمات، كل نشاط يرتبط بطرح خدمة لأول مرة في قطاع سوقي¹⁶¹.

ما يجب توضيحه هو أن الابتكار في الخدمة أصعب من الابتكار في مجال السلع، ففي حالة هذه الأخيرة تتولى مختبرات البحث والتطوير مهمة تقديم تصاميم ومنافع جديدة للسلعة، في حين أن المؤسسة الخدمية مطالبة بتصور الحاجة، مما يشكل نقص ثقة في قدرتها على تقديم مقومات تحقق نجاح الخدمة الجديدة. ومن أساليب تقديم خدمات بصورة ابتكارية نذكر¹⁶²:

¹⁵⁹ طارق الحاج محمد الباشا، علي ربابية منذر الخليلي، التسويق من المنتج للمستهلك، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997، ص: 109-110.

¹⁶⁰ Masood Ul Hassan and others, Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2013, Vol. 7 (2), 243-262, P: 245.

¹⁶¹ وفاء صبحي صالح التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

¹⁶² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص: 390.

أولاً: ممارسة التسويق اللانقدي للانتفاع بالخدمة، من خلال بطاقات ذكية تحل محل التسوق النقدي، كما يمكن أن يتم تقديم خدمات الاطلاع على الرصيد البنكي، من خلال رسائل هاتفية مع إبقاء العميل على اطلاع دائم بجديد المؤسسة الخدمانية.

ثانياً: تحقيق التميز من خلال تقديم سعر تنافسي يحققه التحكم في التكاليف وتخفيضها، ليتحول بذلك نمط تسعير الخدمة المبتكرة إلى أسلوب ناجح في جذب العملاء.

ثالثاً: الرفع من وتحسين أسلوب تقديم الخدمة من عميل لآخر، عبر التعلم من تفاعل المباشر بين مقدمي الخدمة والعميل، وإجراء تعديلات على الخدمة بما يصب في مصلحة هذا الأخير.

جدول رقم(05): تصنيفات المنتجات الابتكارية حسب طبيعتها

نوع المنتج المبتكر	طبيعته
جديد للعالم	يختص غالباً بالتطورات التقنية والعلمية، كما يتميز بارتفاع نسبة المخاطرة المرتبطة بمستوى العائد على الاستثمار في الأنشطة التي من شأنها أن تحدث ثورة، أو تخلق أسواق جديدة.
إنشاء أو إضافة خط منتجات جديد	قد تكون هذه المنتجات إما جديدة بالنسبة للموزع الذي سيقدمها للسوق، أو مجرد إضافة للعرض السوقي الموجود سابقاً.
مراجعة المنتج	استبدال وترقية المنتجات الحالية، ويجب أن تغطي هذه العملية أكبر عدد من المنتجات الجديدة والمطورة، والتي قد تساهم في خفض التكاليف وتقديم منتجات اقتصادية يتحقق من خلالها تحسن ملحوظ في الأداء.
إعادة ضبط الموضع	تهدف إلى تنويع القطاعات المستهدفة من قبل المؤسسة، بعيداً عن الأسواق القائمة من قبل ، من خلال كشف تطبيقات جديدة للمنتجات الحالية.

Source: Graeme Drummond, strategic marketing-planning and control, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001, P: 210.

الفرع الثالث: أسباب طرح المنتج المبتكر وخطواته

تعد عملية طرح منتجات مبتكرة في السوق قراراً استراتيجياً يبنى على أساس أهداف، غايات، ورسالة المؤسسة ككل، فالتوجه الابتكاري لم يعد خياراً خاصة مع انفتاح الأسواق وتوسع مجال المنافسة، لتنتقل من الحيز الواقعي إلى العالم الافتراضي، فمن المستحيل حصر السوق أو السيطرة عليه بمجرد توظيف النمط التقليدي في الإنتاج، بل أصبح من الضروري تبني وتطبيق الابتكار بمراحله المتكاملة والمتناسقة، ليكون الناتج منفعة متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

أولاً: أسباب طرح المنتجات المبتكرة

تعدد أسباب ممارسة الأسلوب الابتكاري على مستوى المنتج، نظراً لاختلاف العوامل المأخوذ بها في عملية تخطيط وصياغة إستراتيجية المؤسسة، كعامل حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، أو مدى التعقيد والتغير في البيئة التي تتواجد بها، ومن بين الأسباب الداعية إلى ضرورة التزام المؤسسة بتقديم منتجات مبتكرة نذكر¹⁶³:

أ. توجه المؤسسة الابتكاري قد يعود إلى الحاجة لاستبدال المنتجات الحالية بمنتجات وأساليب استهلاك جديدة، وهو ما يعزز رضا العملاء كما قد يتعلق السبب بممارسة التنوع من أجل استغلال فرص في أسواق مستهدفة جديدة، مع ضرورة وعي المؤسسة بوجود علاقة بين المخاطرة والتنوع¹⁶⁴.

ب. لكل منتج دورة حياة منتهية مما يلزم المؤسسة بخلق منتج آخر، لمواصلة وجودها وتحقيق أرباحها، بعد تراجعها بانتهاء دورة حياة المنتج السابق.

ج. بقاء المؤسسة محدد بتحقيق الربحية، ومن هنا كان تقديم المنتجات المبتكرة السبيل الوحيد لذلك، إذ على المؤسسة أن تهتم بالتسويق والابتكار أي خلق منتج وعميل له في آن واحد.

د. الضغوط المختلفة لحماية العميل والبيئة فرضت على المؤسسة خلق منتجات جديدة، أكثر نجاعة لصحة الإنسان والبيئة معا وتحقق رفاهية العميل في نفس الوقت، وهذا من ضمن مستلزمات التسويق الاجتماعي الذي يعكس توجه الأنشطة التسويقية ذات الطابع الابتكاري لخدمة المجتمع والبيئة.

ثانياً: مراحل بعث المنتجات الابتكارية

يرتبط نجاح أي مؤسسة ونموها بمستوى قبول السوق لما تعرضه وقدرتها على مواجهة المنافسة عبر تحديد منتجاتها، أي البحث والتطوير وبعث منتجات جديدة مبتكرة، كوسيلة للحفاظ على حصتها السوقية¹⁶⁵، وهو ما جعل من مهمة بعث منتج مبتكر عملية دقيقة، تتطلب التخطيط الجيد والدراسة العلمية للبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، بتقييم نقاط القوة والضعف مع تحليل الفرص والتهديدات، إضافة إلى مراجعة وتحليل كل مرحلة من مراحل ابتكار المنتج، بدءاً من الفكرة ومراحل تطويرها إلى منتج ابتكاري، وانتهاء بالاستثمار الأمثل ومواصلة مسيرة التحسين¹⁶⁶. ويمكن شرح أهم المراحل التي تمر بها عملية تطوير وابتكار منتجات جديدة من خلال ما يلي¹⁶⁷:

¹⁶³ زكريا احمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص: 131.

¹⁶⁴ Graeme Drummond, op cit, p: 210.

¹⁶⁵ Collectifs, Les Meilleurs articles de la Harvard Business Review sur L'innovation, éditions d'organisation, 2003, p: 120.

¹⁶⁶ <http://kie.ksu.edu.sa/ar/node/91>, le: 15-12-2015, à : 07 :06.

¹⁶⁷ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 70-71.

أ. توليد الأفكار

في ظل بيئة شديدة التنافس وعملاء أكثر تطلبا ومع قصر دورة حياة المنتجات يوما بعد يوم زادت الحاجة إلى البحث عن أفكار جديدة¹⁶⁸، تعكس كل ما يراه العميل لأول مرة، محققة بذلك منفعة أو حاجة مطلوبة في سوق قائم أو جديد. وتعتمد عملية توليد الأفكار على جهات خارجية (عملاء، موردين، منافسين، وسائل إعلام مختلفة)، أو داخلية (مدراء الوحدات الإدارية، العاملون سواء كانوا مندوبو البيع، عمال دوائر الإنتاج، مسئولو البحث والتطوير، المالية، أو التسويق)، كما يمكن الاستعانة بمكاتب ومؤسسات استشارية متخصصة في مجال خلق الأفكار المبتكرة.

ب. غربلة الأفكار

تهدف هذه المرحلة لاختيار أفضل الأفكار من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية، وقدرتها على خلق قيمة مضافة من وجهة نظر العميل، حيث يتم خلالها تقييم الأفكار، بإعطاء أوزان تقديرية لكل فكرة على ضوء متغيرات التقييم المعتمدة، والتي ترتب تدريجيا ليتم اختيار الأفكار المقبولة واستبعاد الأفكار غير ممكنة التطبيق من الناحية (المالية، الفنية، القانونية، التسويقية)، أو المكلفة منها.

ج. التحليل التجاري

يتم تحديد مدى ربحية الأفكار من خلال دراسة سوقية، وتنبؤات حول حجم الطلب المتوقع، والتكاليف الخاصة بالمشروع مع الحصول على موافقة جميع الأطراف، لتتمكن المؤسسة بعدها من تكييف نقاط قوتها وضعفها وفق المردودية المتوقعة من المشروع¹⁶⁹.

د. تطوير المنتج

تعرف مرحلة تطوير المنتج على أنها مرحلة تحويل المنتج من فكرة إلى نموذج أولي تجريبي، يوضع حيز التنفيذ لإجراء الفحوص الفنية والمخبرية، لتحديد جودة المنتج ومستوى التصميم الخاص به¹⁷⁰.

هـ. اختبار المنتج

يكمن الهدف من مرحلة اختبار المنتج، في معرفة مدى قبوله من طرف العملاء والسوق ككل، حيث يتم طرحه في سوق تجريبية باختباره على مجموعة محدودة من العملاء، لمعرفة ردود أفعالهم اتجاهه من خلال المبيعات الإجمالية المحققة، ومعدل تكرار عملية

¹⁶⁸ Jean _Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et Opérationnel, 7^{ème} édition, Dunod , Paris, 2008, P: 363.

¹⁶⁹ طارق الحاج محمد باشا، علي رباحية منذر الخليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

¹⁷⁰ نامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 260.

الشراء، وهو ما يتيح للمؤسسة فرصة تعديل خط تصميم المنتج بناء على نتائج الاختبار والتقييم، لتكون المحصلة اتخاذ إدارة تطوير المنتجات لقرار نهائي بشأن الاستمرار أو التوقف عن تسويق المنتج المبتكر¹⁷¹.

و. الحماية الفكرية

يتم في هذه المرحلة تسجيل الابتكار في مكاتب تسجيل براءات الاختراع المتعارف عليها، من أجل حماية الملكية الفكرية للمنتج الابتكاري¹⁷².

ز. تقديم المنتج للسوق

بعد نجاح المنتج المبتكر في الاختبار يتم طرحه في السوق بكميات كبيرة، حيث تعمل أنشطة البحث والتطوير على تجسيد المنتج الجديد فعلياً مرفقاً ببرنامج تسويقي متكامل¹⁷³.

الفرع الرابع: استراتيجيات المنتج الابتكاري

بعد أن تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية ومقارنتها بالفرص والتحديات التي تتضمنها البيئة الخارجية، تقوم بصياغة إستراتيجية تمكنها من العمل وفق مسار واضح، يتيح لها فرصة متابعة الأوضاع السوقية للمنتجات المبكرة المقدمة للسوق، ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن المفاضلة بينها نجد¹⁷⁴:

أولاً: إستراتيجية الابتكار الجذري

تعد إستراتيجية الابتكار الجذري من الاستراتيجيات الهجومية المميزة للمؤسسات القائمة في السوق، والسابقة في تقديم المنتج الجديد أو التكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى أسبقيتها في تطوير الجيل الجديد من المنتج، ولتبني هذه الإستراتيجية لابد من تخصيص ميزانية ضخمة للبحث والتطوير والتجريب، إضافة إلى التفرد بالمنتج الجديد، تتبنى المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية مدخل الهيمنة من خلال التسعير، اعتماداً على منحى التعلم الذي سيؤدي إلى خفض التكلفة ومنه السعر مقارنة بالمنافسين.

ثانياً: إستراتيجية التحسين الجوهرية

تعتبر إستراتيجية التحسين الجوهرية من الاستراتيجيات الدفاعية، حيث تعكس التبعية للمؤسسة القائمة، وتعرض مخاطرة أقل مقارنة بالإستراتيجية السابقة، ففي حالة خسارة المؤسسة القائمة تكون المؤسسة المطبقة للإستراتيجية الدفاعية بعيدة عن الخسارة، أما في حالة الربح فتلجأ إلى اللحاق بالمؤسسة القائمة.

¹⁷¹ بشير العلاق و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

¹⁷² <http://kie.ksu.edu.sa/ar/node/91>, le: 15-12-2015, à : 07 :06.

¹⁷³ طارق الحاج محمد الباشا، علي ربابية منذر الخليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

¹⁷⁴ عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم الأساسية والخصائص والتجارب الحديثة-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص: 30، 33.

ثالثاً: إستراتيجية التحسين بغرض التميز

تركز إستراتيجية التحسين بغرض التميز على التطبيقات الهادفة لإدخال تحسين على المنتج الحالي، من خلال تكتيف جهود هندسة الإنتاج، بتطوير المنتج خلال مرحلة النضوج للمحافظة على حصتها السوقية لأطول فترة ممكنة.

رابعاً: إستراتيجية الإنتاج الكفاء

تركز إستراتيجية الإنتاج الكفاء على مبدأ الكفاءة في الإنتاج بتحقيق الأهداف بأقل تكلفة، مما يمكن المؤسسة من التحكم في السعر، وتوظيفه كميزة تنافسية ويغنيها عن بذل جهود مكثفة في مجال البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، وتحليل هذه الإستراتيجية نجد مجال ارتباطها بالنشاط الابتكاري يعكس في جانبين فقط، الأول هو ارتباطها بجانب التعلم في إنتاج المنتج المبتكر لخفض التكلفة، في حين يتعلق الجانب الآخر بتمتعها بمزايا تتعلق بفترة الابتكارات، والتي تعد فترة طويلة نسبياً تمكن المؤسسة من توظيف كفاءتها في الإنتاج خلال هذه الفترة.

الفرع الخامس: خصائص المنتج الابتكاري

حتى يتصف المنتج بكونه مبتكراً لا بد أن يتوفر على جملة خصائص وسمات تميزه عن ما تعرضه المؤسسات المنافسة في السوق، وقد نجد بعض هذه المميزات تنطبق على المنتج التقليدي، في حين نجد البعض الآخر لا تتوافر في المنتج العادي ومثال على ذلك نذكر¹⁷⁵:

أولاً: الأهمية

تعكس الأهمية جانب الهدف من وراء تصميم وتقديم المنتج إلى السوق، فقيمة الابتكار على مستوى المنتج تنعكس من خلال ما يقدمه من قيمة مضافة، يصعب تحصيلها من عروض المنافسين في نفس السوق، لدى فمن الضروري لا بل من الواجب أن يكتسي المنتج المبتكر أهمية بالغة لدى العميل، بحيث يصعب على هذا الأخير استبداله، أو أن يرضى بمنتج آخر كبديل لإشباع حاجته.

ثانياً: قابلية التسويق

تصميم مالا يمكن تسويقه يعد تكلفة دون عائد، لدى فمن الضروري أن يتم تصميم منتج بالتنسيق مع باقي سياسات المزيج التسويقي بشكل يدعم المركز التنافسي للمنتج المبتكر، ويمنح المؤسسة القدرة على تسويقه بنجاح¹⁷⁶.

¹⁷⁵ وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة المصرفية-دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد العاشر، العدد الأول، قسم تسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2007، ص: 102.

¹⁷⁶ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

ثالثا: التفرد بالخصائص

ترتبط صفة التميز والتفرد بالخصائص بالمنتج الابتكاري، لدى نجد غالبية المؤسسات الابتكارية تتبنى هذه العبارة لتصف بها منتجاتها، من خلال إعلاناتها أو أساليبها الترويجية دلالة على أن ما تقدمه يصعب أن يجده العميل لدى منافسيها، وعليه فمن المهم جدا أن يكون المنتج فريدا من نوعه لم يسبق وان استفاد منه العملاء.

رابعا: التميز الدائم

تعد خاصية التميز الدائم من أصعب ما يمكن تحقيقه، وهي صفة تتطابق مع ما أنت به التجربة اليابانية التي تقوم على الابتكار التحسيني، مما يضمن التطوير الدائم للمنتج الابتكاري عوض القيام بابتكار جذري والبقاء في حمول لفترة معتبرة، قد تفقد خلالها المؤسسة حصتها السوقية، في حين أن الابتكار التحسيني يضمن لها التميز الدائم ولفترات أطول، فحتى يستمر المنتج المبتكر في النجاح من الضروري أن يكون دائم التجدد وصعب التقليد، ليصعب على المنافسين إمكانية الحصول على الفرص المهيمن عليها من قبل المؤسسة المبتكرة.

الفرع السادس: مجالات الابتكار على مستوى المنتج

قد تتعدد أساليب ومجالات ابتكار وتمييز المنتج، كما قد تختلف تصنيفات هذا الأخير لدى فقد اخترنا هذه الأساليب على أساس الهدف المحقق من ورائها، والمتمثل في مساهمتها في الرفع من قيمة المنتج في أعين العملاء، وجعله منفردا بصفة أو صفات لا تتوفر في بقية المنتجات المعروضة، سواء من ناحية العلامة المميزة ذات الطابع الابتكاري، أسلوب التعبئة والتغليف المبتكر أو الجودة العالية.

أولا: العلامة التجارية

تعد العلامة عنصرا مهما في إستراتيجية التسويق، لكونها رأس مال معنوي يعكس صورة المؤسسة، مما يحتمل إدارة التسويق مسؤولية تسييرها بعناية، فقيادة العلامة خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر يتطلب تخطيط دقيق على المدى الطويل مع تطبيق أساليب التسويق الخلاق¹⁷⁷.

أ. تعريف العلامة التجارية

تعددت اجتهادات الباحثين لضبط مفهوم العلامة التجارية، فرغم تنوعها إلا أن كل تعريف كان تكملة للتعريف الذي سبقه لينتج عنه تطور مفهوم العلامة التجارية الحالي، ومن بين ما قدم بهذا الصدد نذكر:

- تعرف العلامة التجارية على أنها اسم، أسلوب، رمز، إشارة، رسم، تصميم، أو مجموع الأمزجة بين هذه العناصر والتي تعمل

¹⁷⁷ Philip Kotler et Autres, Marketing Management , 14^{ème} édition, Pearson, France, 2012, P: 275.

على التعريف بسلع أو خدمات البائع، أو مجموع البائعين بغرض تمييزها عن المنافسين¹⁷⁸.

من الملاحظ أن التعريف السابق قد تطرق إلى أشكال العلامة التجارية، مهملاً أهمية هذه الأخيرة بالنسبة للعملاء رغم كونهم المستهدفون الأوائل من عملية تصميم العلامة وإطلاقها، وهو ما تمت الإشارة إليه في التعريف الآتي:

- تعرف العلامة التجارية على أنها "كلمة، جملة، رسم، تصميم فريد بشخصية مستقلة، أو هو مزيج مما سبق يتم وضعه على المنتج لتمييزه عن باقي السلع والخدمات المنافسة، والتأثير على العملاء بشكل يسمح بخلق صلة وثيقة بينهم وبين المنتج"¹⁷⁹.

وعليه فمن المستحيل أن يقدم منتج مهما كانت طبيعته دون علامة، تعتبر بطاقة تعريف وأداة ثقة يعتمد عليها في اقتناء المنتج المعروض، فحسب الإحصائيات التي قاما بها **Acnielsen** و **Mefianetrie** لوحظ أن غالبية العائلات الفرنسية تؤيد وبشكل كبير إستراتيجية علامة المنتج¹⁸⁰. أي ضرورة تعليم المنتج.

- وتعرف المؤسسة العالمية للملكية الفكرية العلامة التجارية على أنها "إشارة مميزة تبين بعض السلع والخدمات، باعتبارها منتجات أنتجها أو قدمها شخص معين أو مؤسسة معينة"¹⁸¹.

بالنظر إلى هذا التعريف نجد أن العلامة التجارية عبارة عن إشارة، تبين مصدر المنتج سواء كان شخصاً أو مؤسسة.

- كما تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق العلامة بكونها "الاسم، المصطلح، الإشارة، الرمز، التصميم أو مزيج مما سبق، يوظف لتحديد السلع أو الخدمات التي تبيعها مؤسسة أو مجموعة من البائعين، للتعريف بمنتجاتها عن نظائرها من المؤسسات المنافسة"¹⁸².

بالنظر إلى هذا التعريف نجد أنه قد ركز على مفاهيم التحديد والتمييز المرتبطة بالإشارات، ويبرز أن دور العلامة يكمن في الدلالة على المنتج، وتمكين العملاء من تمييزه عن المنتجات المنافسة.

- في حين يعرفها (**kotler et autres**) على أنها "اسم، كلمة، إشارة، رمز أو رسم أو مزيج من هذه العناصر، تسمح بتحديد هوية المنتجات لبائع ما أو لمجموعة من البائعين وتمييزها عن المنافسين"¹⁸³.

حسب هذا التعريف نجد أن العلامة تركز على مفهومي التعريف والتمييز، لتوضيح مصدر المنتج من جهة وحماية كل من المنتج

¹⁷⁸ Kotler p. et DUBOIS B, Op.cit, p: 12.

¹⁷⁹ علي موسى الدادا، التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص: 118.

¹⁸⁰ Richard viel "magazine de marketing – le challenger est toujours obligé de faire plus " n 79, Mai –Juin 2003, p: 23

¹⁸¹ - <http://www.wipo.int/trademarks/ar/trademarks.html>, le: 19/02/2013, à: 11h43.

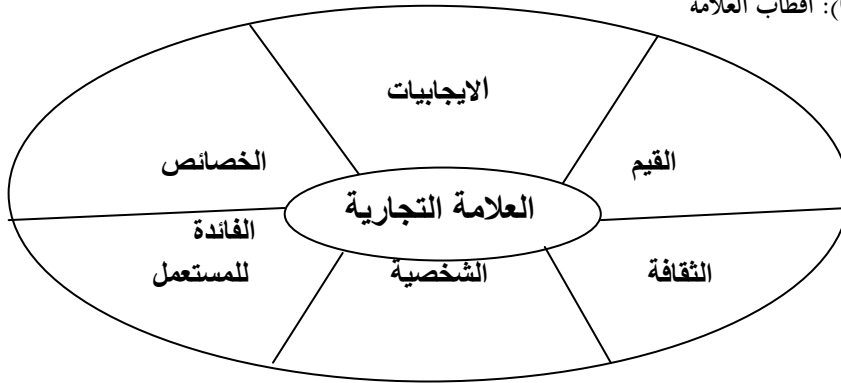
¹⁸² - Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing Management, twelfth edition, Pearson Education, United States of America, 2006, P: 274.

¹⁸³ George lewi, Jérôme lacoouihe, Branding management la marque, de l'idée à l'action, 2eme édition, Pearson Education, Paris, 2007, P: 8.

والعميل من جهة أخرى. وحسب (Kotler) يتمحور مفهوم العلامة حول 06 أقطاب رئيسية يمكن عرضها كآتي¹⁸⁴:

1. **الخصائص**: ترتبط العلامة في ذهن العميل بخصائص معينة مثلاً "مرسيدس"، هي سيارة توحى بالصلابة ذات سعر مرتفع وتصميم متفوق.
2. **المزايا أو فوائد العميل**: سيارة "مرسيدس" من خصائصها أنها تدوم طويلاً وتمتاز بالصلابة، وهذا يعني أنك لست بحاجة لشراء سيارة لعدة سنوات، كما تشير صلابتها إلى أنك في مأمن.
3. **القيم**: تعني ثقافة المؤسسة المنتجة، فعلاصة "مرسيدس" تشير للأداء المتفوق والقيم العريقة.
4. **الثقافة**: تشير العلامة في نفس الوقت إلى انتماء ثقافي، كمثل على العلامات "مرسيدس" هي سيارة ألمانية.
5. **الشخصية**: قد تعكس العلامة شخصية العميل مثلاً "مرسيدس" ترتبط عادة برجال الأعمال.
6. **المستعمل**: العلامة قد توحى بنوع العميل، كشخص في الخمسينات يقود سيارة "مرسيدس".

الشكل رقم (07): أقطاب العلامة



Source: Marc Vandercammen et autre, Marketing, 2ème éditions, De Boeck, Bruxelles, 2006, p: 322.

ب. أهداف العلامة

تلعب العلامة التجارية دوراً هاماً في التعريف بالمنتج، وخلق هوية المؤسسة في أذهان عملائها، كما تتعدد أدوارها وفق الجانب المأخوذ به في صياغتها، وعليه يمكن تصنيف أدوار العلامة إلى عدة نواحي من بينها¹⁸⁵:

1. **الناحية التسويقية**: يركز هذا الجانب على تطبيق وجهة نظر العميل، بجعل العلامة وسيطاً وقناة اتصال تربطه بالمنتج، ويتم ذلك بتوسيع وتطوير جميع الأنظمة التكنولوجية، الإنتاجية، والتجارية التابعة للمؤسسة وجعلها متماشية مع تغيرات السوق.
2. **الناحية التجارية**: للعلامة دور محفز للبيع في سوق ذو منافسة شديدة، فالمنتج الذي يحمل علامة يباع بسهولة وبسعر أفضل مقارنة مع المنتجات غير المعلمة.

¹⁸⁴ -Philippe Villemus, op cit, PP: 102-103.

¹⁸⁵ Andrea Semprini, La marque, 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1995, pp : 15,28.

3. من الناحية الصناعية: تسمح العلامة بتمييز الفرق بين المنتج الصناعي ونظيره الحرفي.

4. من الناحية المالية: تعد العلامة قيمة مضافة للسعر، إذ تعبر عن السعر الإضافي الذي يستعد العميل لدفعه مقابل الحصول على منتج ذو علامة مقارنة مع منتج غير معلم، ويطلق على الفارق في السعر "منحة العلامة".

ج. أشكال الابتكار في العلامة

من ضمن أساليب الابتكار في العلامة نجد أسلوب شخصنة العلامة، والمقصود بهذه الأخيرة هو جعل العلامة التجارية ذات طابع شخصي بربطها مع شخصية موثوق بها، أو نشاط وصناعة متميزة ومتجددة، وهو ما يساهم في التعريف بالعلامة وإعادة التعريف بها فبدون علامة قوية يفقد النشاط التسويقي فعاليته¹⁸⁶.

ثانيا: التعبئة والتغليف

تعتبر أنشطة التعبئة والتغليف من الأنشطة الهامة المأخوذة بعين الاعتبار عند تقديم المنتج، خاصة إذا تميز هذا الأخير بكونه إبتكاريا وجديدا، مما يجعل من مهمة اختيار العبوة والغلاف المناسب أمرا هاما، يوجب دمج الأساليب العلمية والعملية لتتقدم النموذج المناسب الذي يعكس الطابع الابتكاري للمحتوى.

أ. تعريف التعبئة

في الوقت الحالي نجد أن المنتجين يولون اهتماما وعناية بالغتين لتعبئة سلعهم، فالعبوات لا تقل أهمية عن التركيبة الكيميائية أو الفيزيائية للمنتج في حد ذاته، ذلك أنها تقيه من التلف أو التسرب بالإضافة الى تسهيل نقله وتخزينه. إذ يرى بعض الخبراء في مجال التسويق ضرورة ضم التعبئة للمزيج التسويقي كعنصر خامس بعد الترويج. فالتعبئة تعد وسيلة لاحتواء السلعة الموجهة للتخزين ، النقل او البيع.

وتعرف التعبئة على أنها جملة الأنشطة المتعلقة بعملية تخطيط السلعة، والتي تتضمن تصميم وإنتاج غلاف أو عبوة خاصة بالسلعة ، فأغلب المواد ذات الاستهلاك الواسع لا تباع على حالتها دون واق أو غلاف أو عبوة، وعليه يمكننا القول أن التغليف وسيلة من وسائل التعبئة.

ب. مفهوم التغليف

يعرف التغليف باعتباره حماية للمنتج على أنه "جميع أنواع الأغلفة والعبوات المستخدمة، بغرض حفظ وحماية المنتج حتى يصل إلى يد العميل"¹⁸⁷. أي أنه جميع الوسائل المادية التي تحمي المنتج نفسه وتباع معه لتسهيل حمايته، نقله، رضه، تقديمه، التعريف به وبطرق إستعماله من قبل العميل.

¹⁸⁶Olivier zara, Réussir sa carrière grâce au Personal Branding -Gérer son identité et sa réputation professionnelles-, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P: 06.

¹⁸⁷J.p Bertrand, technique de marketing, berti édition-nante, France, 1993, p: 109.

ج. الاعتبارات الفنية المتخذة في تصميم الغلاف

يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تصميم الغلاف نقاط عدة قد يرتبط بعضها بطبيعة المنتج، حجم العبوة أو الغلاف أو الرسوم والألوان الموظفة وهو ما يمكن توضيحه في الآتي¹⁸⁸:

أ. طبيعة المنتج

يجب أن تشمل مواصفات الغلاف قدرته على الحفاظ على السلعة ووقايتها من التلف، أو حمايتها ضد عوامل الطبيعة والمناخ ، فهناك من السلع ما يتأثر بالحرارة، البرودة، التهوية أو الضوء، لذلك يجب مراعاة خصائص ومميزات السلعة من حيث الشكل (مسحوق، سائل وغيرها) الوزن، الحجم، المذاق والمواد الداخلة في تركيبها والهدف من استخدامها. فمثلا استخدام الزجاج لتعبئة المنتجات التي تتأثر بالرطوبة، فالمادة المستخدمة لتغليف سلعة معينة قد لا تصلح لأخرى، نظرا إلى أن طبيعة المنتج تؤثر بشكل كبير على نوعية وتصميم الغلاف.

ب. حجم العبوة أو الغلاف

تحديد حجم العبوة والغلاف يعد من المشاكل التي تواجه مدير التسويق نظرا لتأثير هذا القرار بعوامل عدة منها حجم الاستهلاك ، عدد مرات الشراء، نوع منافذ التوزيع، وطريقة الاستعمال وغيرها. كما يستخدم حجم العبوة والغلاف كأداة لتقسيم السوق ، فعلى سبيل المثال تقسم المشروبات الغازية وفق أذواقها، كما تأخذ أحجاما مختلفة مثل الحجم العائلي الذي يستعمل في تقسيم السوق وتمييز المنتج بين البدائل المنافسة.

ج. السدادات والأغطية

تلعب السدادات والأغطية دورا هاما في الجانب المادي والجمالي وكذلك التجاري للمنتج، فيمكن أن يدور الإعلان كاملا حول نظام الإغلاق (علب، أوعية، قارورات وغيرها) لأنه يضمن حماية محتوى المنتج سواء كان سائلا أو صلبا. فاختيار السدادات يرتبط بطبيعة المنتج، ويراعى في تصميمه البساطة تماشيه مع شكل، لون والمادة التي يصنع منها الغلاف.

د. الرسوم والصور والألوان

ترتبط الرسوم والصور بالتصميم الفني للغلاف خاصة في مجال المنتجات الغذائية دلالة على محتوى المنتج، وتستخدم لجذب العميل في مواقع البيع، كما تعكس الرسوم صورة المنتج لدى يجب أن يراعى فيها عدة معايير لتحفيز العميل. في حين تعتبر الألوان لغة تقرأ وإشارات تفهم، فهي إحدى العوامل الحساسة والهامة التي تؤثر على مزاج وسلوك العميل. وعليه فان كل شكل أو لون له دلالة في مجال التسويق خاصة ومثال على ذلك نجد:

¹⁸⁸ ليلي مصباح، دور التغليف في النشاط الترويجي للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص ص: 28-30.

جدول رقم(06): تفسير معاني الألوان والأشكال

الشكل/اللون	معانيه
المستطيل	يدل على الأناقة والديناميكية.
الدائرة	ترمز إلى القداسة، الحذر.
المثلث	يعكس العدوانية، الحركية، الخفة.
المربع	التوازن والاستقرار، الانتظام، القوة، الصلابة، الإرادة.
المعين	يمثل المثالية، الذوق، البحث.
البيضوي	يرمز إلى التميز، المرونة.
الأخضر	لون الطبيعة والأمل فهو قليلا ما يستخدم في الصناعة لأنه يشير إلى الأرض، وكل ما يغلب عليه الجانب الطبيعي أكثر من الصناعي.
الأحمر	هو لون الدم وبالتالي يعني الشجاعة والتضحية كما يجذب الانتباه بقوة، و يمثل هذا اللون للبعض السلطة ، العاطفة، الحيوية، وللبعض الآخر الخطر، كما يستجيب له الأطفال بشكل جيد.
الزهري	يرتبط في الغالب بالطاقة الأنثوية، بالحب، بالتغذية، القلب، ويشعر الشخص أنه ناجح.
الأصفر	الأصفر الذهبي يمثل الضوء ولو أنه أقل منه نصاعة وبهاء، وهو رمز الشمس والذهب ويتخذ في بعض الأحيان رمزا للغش والخداع، كما يعتبر اللون الأصفر اللون الملكي في الصين ويحرم على الشعب اتخاذه كشارة لهم.
الأبيض	هو لون النقاء والعفة، لكنه أيضا لون الحداد لدى سكان الشرق الأقصى، كما أنه لون السلام، فكلمة أبيض في اليونان معناها السعادة والمرح.
الرمادي	لون يشجع على الإنتاجية ويحفز الإبداع، وهو لون حيادي، غامض، متوسط، فاتر الشعور، باهت، رتيب ، ناضج، ورزين.
البنّي	هو لون صلب، موثوق، فاللون البني هو لون التربة، وطيد وثابت، وموجود بوفرة في الطبيعة، فالأشخاص الذين يحبون اللون البني يميلون إلى الرغبة في الأمن عوضا عن التغيير.
الأزرق	رمز الصداقة والحكمة والخلود، استعمله العرب في الوشم وهو اللون الثاني بعد الأحمر، ويستعمل في كثير من اللوحات التي تمثل المناظر الطبيعية وغيرها، وإن أكثر الألوان الصينية يكسبها اللون الأزرق جمالا وبهاء.
الأسود	لقد أعطى اللون الأسود معاني كثيرة سلبية، كالموت، الحداد، والغموض، ويدل على مجهول عظيم، وبالتالي قد يكون جذابا عند البعض أو قد يسبب الذعر عند البعض الآخر.
البنفسجي	هو لون ملكي يدل على الخيال والذكاء، الثروة، الرقي، كما يعبر عن العاطفة العميقة والروحانية.
البرتقالي	يقع بين الأصفر والأحمر، لكنه أقل وحشية من الأحمر، يشير إلى الابتهاج والديناميكية، كما أنه محفز للشهية ومن المؤكد أنه لون للأشخاص محبي التجارب لكونه يرتبط بطبع الود والمرح.

المصدر: بن يمينة كمال، تأثير التعبئة والتغليف على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري، مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص:تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان، 2011، ص ص: 57-58.

د. دور الغلاف

تعدد ادوار الغلاف من بينها الحماية حيث يصمم من مواد مناسبة لحماية كل منتج أثناء عملية الشحن، النقل، التسليم وحتى بعد الشراء، إضافة إلى دور الإشهار بأخذه شكلا وحجما معينا كما تنتقى ألوانه بعناية وبعد دراسة علمية، فكتيرا ما نجد منتجات مبتكرة تخضع لغلافين تم تصميمهما بطريقة عملية وجذابة في آن واحد، أحد هاذين الغلافين يؤدي وظيفة واق والثاني للإشهار والترويج، ليلعب الغلاف والتعبئة هنا وظيفة رجل البيع الصامت، ويعكسان تطور وظيفة الغلاف، من حام وواق الى وسيلة بيعية وترويجية، مما ألزم المسوقين على تحديد إسهاماته قبل إنتاجه لا بعده.

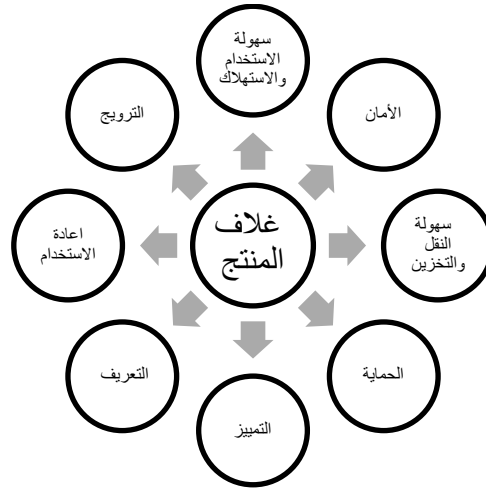
فما نراه اليوم من سلع على اختلاف أشكالها وأصنافها وأذواقها يجعل المنافسة شرسة لجذب انتباه العميل أولا، ومن ثم التأثير فيه ليحس بالحاجة إلى الاستهلاك، والفشل في تحقيق إحدى هاذين الشرطين هو مبرر انسحاب العديد من المنتجات من الأسواق، وهو الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في الخلل والنقص الموجودين فيما هو معروض، من خلال إعداد خطة لتطوير المنتجات، وإعادة بعثها وفق تشكيلة جديدة، أسلوب تعبئة وتغليف مستحدثة، علامة جديدة، أو تقديم مستوى جودة تفوق ما يعرضه المنافسون، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الجودة المطلوبة ما لم تفهم معنى الجودة أولا ولم تنقيد بأبعادها. وإضافة الى دور الحماية والاشهار يمكن ذكر بعض ادوار الغلاف والتي من بينها¹⁸⁹:

- الرفع من قيمة المنتج والاشهار عنه والتعريف به، من خلال التغليف السليم والجذاب بشرح الفوائد التي يتضمنها، مع إفادة العميل بمعلومات حول التركيبة، تاريخ الصلاحية، طريقة الاستخدام السليم للسلعة والسعر.
- الترويج عن محتوى المنتج المبتكر كونه جديدا بمهدف التأثير في نفسية العميل وتحفيزه للشراء، كما يلعب الترويج دور أداة اتصال مع العميل من خلال شكله، ألوانه ورسوماته، فهو يعيد صياغة عناصر الاتصال المهمة الخاصة بالمؤسسة او المنتج، ليشكل الصورة التي يستقبلها العميل.
- تصميم الغلاف الجيد يحفز على استعماله، بتسهيل نقله وحمله مثل استخدام العبوة الورقية الألومنيومية، كما يقوم الغلاف بدور بارز في التمايز بخلق اختلافات نفسية لدى العميل.
- وقاية المنتج المبتكر من التلف والتسرب أو التلوث مع تسهيل عمليتي التخزين والاستعمال، إضافة الى منح الغلاف خاصية قابلية التدوير بعد الاستخدام مما يقلل من التلوث البيئي¹⁹⁰. ويمكن تلخيص الوظائف السابقة الذكر في الشكل الآتي:

¹⁸⁹ زكريا احمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 211-212.

¹⁹⁰ CHARLES W. LAMB et Autres, Marketing, 11th edition, Cengage Learning, United States of America, 2011, P: 348.

شكل رقم (08): دور الغلاف



المصدر: زكريا احمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص: 212.

ثالثاً: مفهوم الجودة

الجودة كمفهوم كان ولازال محل البحث وأرضية خصبة لاجتهادات المفكرين في هذا المجال، فالجودة اليوم كالابتكار لم تعد خياراً بل أصبحت مطلباً حتمياً يصعب إن لم نقل يستحيل البقاء في بيئة الأعمال دون تبنيه.

أ. تعريف الجودة

تعددت المفاهيم التي جاءت في سياق ضبط مفهوم الجودة، غير أن معظمها قد اجتمع حول كون هذه الأخيرة أداة لتحقيق إشباع ورضا العميل وفق ما هو متوقع من المنتج.

1. لغة

يرجع مفهوم الجودة **Quality** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان¹⁹¹.

2. اصطلاحاً

تعد الجودة مدخلاً مترابطاً يعبر عن المقارنة والقياس بناءً على درجة الرضا المحققة للعميل في علاقته مع المؤسسة، أي التفاعل مع ما تعرضه هذه الأخيرة من سلع وخدمات، تحقق ولاء العميل لها. حيث عرفت المؤسسة الفرنسية الجودة على أنها "قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق رضا العملاء"¹⁹².

¹⁹¹ مأمون سليمان الدراكة، طارق شيلي، الجودة في المؤسسات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص: 15.

¹⁹² Ugo BRASSAT, Jean-Marie PANAZOL, Marketing, HACHETTE éducation, paris, 1996, P: 93.

أي أن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط، بل تتعداها إلى قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة أو الضمنية للعملاء، حيث تتوسع هذه الخصائص لتعبر عن العملية الإنتاجية، التسويقية، العمليات والأفراد، والقدرة على تلبية توقعات العملاء مع تحقيق أقصى درجة إشباع ممكنة.

ب. أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى العملاء أو المؤسسات باختلاف مجالات نشاطها، فهي من العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، ومستوى الرضا المحقق لدى عملائها، ويمكن تناول هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية¹⁹³:

1. سمعة المؤسسة

يعكس مستوى جودة المنتجات كلا من سمعة المؤسسة وقوة مركزها التنافسي، كما يضمن استقرار علاقتها مع المجهزين، ويؤكد على مهارة وخبرة العاملين بها من جهة، كما أنه يتيح فرصة اكتشاف الأخطاء والانحرافات على مستوى جميع عمليات، ومراحل الإنتاج مما يجنب المؤسسة التكاليف الإضافية الناتجة عن الزمن الضائع للإنتاج، ومنه خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

2. المسؤولية القانونية للجودة

تمتد أهمية الجودة إلى المسؤولية القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسة، في حال أي ضرر قد يصيب العميل جراء استخدامه لأحد منتجاتها.

3. حماية العميل

يتطلب تطبيق الجودة ضمن أنشطة المؤسسات، التقيد بالمواصفات القياسية التي تهدف بالدرجة الأولى إلى حماية العميل من الغش التجاري، وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

4. زيادة قيمة المنتج

تعد الجودة وسيلة دعاية ناجحة، تضمن شهرة المنتج وتكسبه حصة سوقية جيدة، كما تشكل أساسا لبناء ثقة العميل مما يعطي المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة في السوق.

¹⁹³ فاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

تعد الزيادة في المبيعات والأرباح أحد نتائج توفر الجودة، مما يدعم مكانة المؤسسة في حال التخطيط للتوسع، لتطوير السوق مع اعتماد أساليب علمية وفنية في الإنتاج، نظراً إلى توجه المؤسسات العامة منها أو الخاصة وكذا العميل إلى شراء منتجات حاملة لصلاحية الجودة.

ج. أبعاد إستراتيجية الجودة

نظراً إلى أن الجودة تعكس قدرة المنتج على إشباع طلبات وتوقعات العميل، فإن قياسها يتحدد بعدة خصائص وأبعاد إن توفرت في المنتج اعتبر ذا جودة عالية تؤدي إلى رضا العميل، ويمكن إنجاز هذه الأبعاد فيما يلي:

1. **الأداء:** يعكس الأداء خصائص المنتج الأساسية، والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات العملاء، من خصائص هذا البعد أنه قابل للقياس، مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للآلة¹⁹⁴.
2. **المظهر:** يعبر عن خصائص المنتج الثانوية، ويمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، ولهذه السمات تأثير في القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق متشابهة من حيث الخصائص الأساسية.
3. **المطابقة:** يقصد بها الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة، أو المعايير المحددة مسبقاً.
4. **الاعتمادية:** تعني مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. **الصلاحية:** تعبر عن العمر التشغيلي المتوقع.
6. **الخدمات المقدمة:** تشمل حلول المشكلات، والاهتمام بالشكاوي إضافة إلى مدى سهولة تصحيحها، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح¹⁹⁵.
7. **الاستجابة:** تعكس مدى تجاوب البائع مع العميل.
8. **الجمالية:** تدل على إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، أي أن هذا البعد يهتم بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، والتي تخضع لحاجات ورغبات العملاء، بحيث تؤثر على تفضيلاتهم ولأولويات بين المنتجات المنافسة.
9. **السمعة:** تدل على الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.
10. **الجودة المدركة:** يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج، ففي هذه الحالة يلجأ العميل إلى مقاييس غير منشورة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة، أين لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية، وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة، ويمكن تقسيم هذه المقاييس إلى ثلاث مجموعات تؤثر على إدراك العميل لجودة المنتج¹⁹⁶:

- المجموعة الأولى قبل الشراء: تحتوي على صورة المؤسسة، الاسم التجاري، آراء الأصدقاء والمعارف وسمعة المؤسسة.

¹⁹⁴ عبد الستار أحمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000، ص: 510.

¹⁹⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص: 1.

¹⁹⁶ رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1998، ص: 48.

- المجموعة الثانية عند نقطة الشراء: تشمل تعليقات رجال البيع، شروط الضمان وسياسات الإصلاح.
 - المجموعة الثالثة بعد الشراء: تتضمن سهولة التركيب والاستلام، توافر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.
- في الواقع نجد ارتباطا بين هذه الأبعاد، فمن المهم أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت.
- يعد المنتج عنصرا تسويقيا حساسا لكونه يضم كل ما يقع عليه طلب العميل، وهذا ما يتطلب انتاج منتجات ذات مواصفات جودة عالية، مما يجعل من نظام تسيير الجودة عنصرا فعالا وحاسما في تقييم المنتجات، ودلالة على جهود البحث والتطوير، كما يعكس كل ما قد يطرأ على المنتجات من تحديد أو تحسين .

المطلب الثاني: التسعير الابتكاري

تعتبر السياسة السّعرية من أهم الأنشطة في المؤسسة، ويعتبرها الأغلبية المصدر الوحيد للإيرادات في حين تعتبر بقية العناصر تكاليف، فنظرا لأهمية هذه السياسة واشتداد المنافسة على أساسها، ظهرت الحاجة إلى تطبيق أساليب ابتكارية في تسعير المنتجات الملموسة منها أو الغير ملموسة، وعليه كان من الضروري تسليط الضوء على مفهوم التسعير الابتكاري كسياسة، ونمط جديد غير تقليدي لتقييم المنتجات نقدا.

الفرع الأول: تعريف السعر الابتكاري

يعد الابتكار في السعر أسلوب فعال لتحقيق التميز وخلق مكانة سوقية، فالسعر المبتكر ورقة رابحة إذا ما تم وضعه بعناية ودراسة دقيقة، لكونه أداة ترويجية ذات تأثير كبير على سلوك العميل ومصدر هام للتحكم في التكاليف، غير أنه لم يلقى اهتمام كبير من جانب الابتكار مقارنة مع بقية عناصر المزيج التسويقي¹⁹⁷. ومن بين التعريفات التي جاءت بهذا الصدد نذكر:

- يعرف السعر الابتكاري على أنه "استخدام إستراتيجية التقيسيط أو التخصيص (الإطار أو الشكل الجديد من تقسيم الدفعات)، غير أن التغيير البسيط في السعر لا يعد ابتكارا، بل الابتكار يأخذ أشكالا أخرى كمثال على ذلك نجد أسلوب الدفع من خلال نقاط الولاء، أو دفع أقساط تامين السيارات بناء على المسافة بالكلم التي تم قطعها فعليا"¹⁹⁸.

وعليه فيمكننا القول أن التسعير الابتكاري يعكس كل أوجه التجديد والتميز في تخطيط وتنفيذ السياسة السّعرية، من خلال تحقيق التوازن بين كل من تكلفة المنتج والمنفعة المنتظرة من اقتناء العميل له، أي أن يتم وضع السعر بأسلوب يخدم العميل بالدرجة الأولى ويحفزه على تكرار عملية شراء المنتج، ليعكس السعر الابتكاري المعنى الحقيقي للترويجي الجذاب والمتميز.

¹⁹⁷ http://www.academia.edu/..innovation_maraketing, le: 17-05-2015, à: 10 :57.

¹⁹⁸ Les quatre NATURES d'innovation, Lexique de catégorisation de l'innovation élargie- Version du 06 janvier 2014 Cette action bénéficie du soutien de la Région Languedoc-Roussillon, P: 10, Du site: http://www.laregion.fr/cms_viewFile.php?idtf=4314&path=5c%2F4314_938_GuideNOOLR2014.pdf, le: 11-09-2015, à: 19:02.

الفرع الثاني: النتائج المتوقعة من الابتكار التسعيري

تتعدد الأهداف والنتائج المسطرة المراد تحقيقها من وراء تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسعيرية الابتكارية وتنوع، وفقا لاعتبارات عدة تفرضها بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية على حد سواء، فمن غير المعقول أن نتوقع نتائج تفوق متطلبات تحقيقها موارد وإمكانات المؤسسة، ومن بين ما تسعى إليه هذه الأخيرة من خلال تبني سياسة التجديد والابتكار التسعيري¹⁹⁹:

- مشاركة العميل بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.
- رفع مستوى المبيعات وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة، من خلال تقديم أسعار متميزة ومنافسة بما يحقق عائدا على الاستثمار.
- استغلال التسعير الابتكاري كأداة ترويجية فعالة يصعب منافستها في السوق.
- التركيز على تقديم منتجات بأسعار تتوافق مع القدرة الشرائية للعميل.
- تحقيق الربح على المدى الطويل، ومن ثم المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي.

الفرع الثالث: أساليب التسعير الابتكاري

تتعدد أساليب وأنماط الابتكار في السياسة السّعرية بناء على الهدف المراد تحقيقه، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة المنتج، السوق المستهدف، أو الوضع التنافسي. وقد يأخذ الابتكار على مستوى السياسة السّعرية عدة أشكال منها²⁰⁰:

أولا: التسعير الذاتي

تقوم هذه الطريقة على وضع المنتجات دون تسعير، ليمنح العميل فرصة وضع السعر الذي يرى بأنه يتوافق مع قيمة المنتج في قائمة الأسعار المرفقة لكل منتج، ليقوم البائع بمراجعة هذه القائمة عند تقديم العميل للدفع، وفي حال وجود أي خطأ يتم التأكد منه، والعمل قدر الإمكان على تصحيحه، دون وضع العميل موضع اتهام، فانطلاقا من العبارة المتداولة اليوم "العملاء رقم 1" وضع ستوليونارد الذي يدير كبريات الأسواق العالمية قاعدتين لموظفيه²⁰¹:

1. القاعدة الأولى: العميل دائما على حق.

2. القاعدة الثانية: إذا كان العميل مخطئا، فارجع إلى القاعدة الأولى.

¹⁹⁹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص: 12. من موقع: eco.univ-setif.dz/uploads/3.pdf، بتاريخ: 06-02-2015، على الساعة: 18:34.

²⁰⁰ خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، يوم دراس، 2014، ص ص: 39، 43.

²⁰¹ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير، 2007، ص: 160.

ثانيا: التسعير على أساس سعر الوحدة

يقوم هذا الأسلوب الابتكاري التسعيري على أساس وضع وتحديد سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة، مما يشجع العميل على الإقبال لشراء المنتج.

ثالثا: تسعير الحزمة

من المعتاد تقديم عرض تخفيض للمشتريين الذين يقبلون على شراء كميات أكبر من المنتجات مرة واحدة، أو عند الحجز في وقت واحد، مما يشجعهم على شراء كميات أكبر من السلع أو تمديد فترة انتفاعهم بالخدمة، وهو ما ينشط المبيعات ويدعم الجهود الترويجية لما هو معروض، عن طريق تحسيس العميل بان المنفعة المحققة أضعاف ما قام بدفعه لقاءها²⁰².

رابعا: تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة

تقوم هذه الطريقة على وضع المؤسسة سعر المنتج وقت الذروة (يمثل مرحلة بلوغ الطلب اعلي مستوى له)، وخفض السعر خارج أوقات الذروة لتقليل تقلبات الطلب على المنتجات، ومن فوائد هذا الأسلوب: أ. في حالة عدم وجود حاجة ملحة لدى العميل تجاه المنتج، يمكن لهذا الأسلوب التسعيري أن يدفعه للانتظار ليستفيد من السعر المنخفض؛

ب. من شأن عملية تحويل الطلب أن تساهم في خفض الضغط الناتج عن زيادة الطلب، لتجنب المؤسسة بذلك الوقوع في مشكل عدم كفاية العرض حين يصعب على المؤسسة تلبية بسبب زيادته عن إمكانياتها في وقت معين.

خامسا: التسعير السيكولوجي (التسعير النفسي)

تعتمد هذه السياسة على تشجيع الأنماط الشرائية التي تركز في اتخاذ قرار الشراء على الجانب العاطفي أكثر من الجانب العقلاني ، لدى يجرى تطبيقها بكثرة في مجال السوق الاستهلاكي مقارنة مع مجال السوق الصناعي، ومثال على ذلك نجد سياسة الأسعار الكسرية، أين تسعر المنتجات على أساس كسور الوحدات النقدية مثلا تسعير الخدمة ب4.99 دينار بدلا من 5 دينار، حيث تفترض هذه السياسة أن العميل سيكون مرتاحا نفسيا، لان التسعير كان دقيقا وقريبا من التكلفة وأنه لا خداع فيه²⁰³.

سادسا: التسعير على أساس معدل النشاط

تعد هذه الإستراتيجية موحدة غالبا في حال تواجد جملة من السلع والخدمات المتجانسة في سوق تنافسي، ففي حال عرض المؤسسة لمنتجها بسعر جد مرتفع أو جد منخفض قد تجد نفسها خارج السوق مباشرة، فعند عدم وضوح الأسعار بشكل جيد في السوق يتوجب على المسيرين القيام ببحوث تسويقية، لتفقد أسعار المنافسين على مواقع الانترنت أو بناء على تجار التجزئة أو الوسطاء، كما يمكن تطبيق أسلوب "أشباه التسوق" والادعاء بكون المسؤول عن البحث عميلا محتملا لدى المنافسين²⁰⁴.

²⁰² <http://www.thedesigntrust.co.uk/how-to-price-your-work-about-different-price-strategies-that-you-can-use/>, le: 05-02-2016, à: 18 :58.

²⁰³ محمد إبراهيم عبيدات، احمد محمود زامل، سياسات التسعير الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص: 28.

²⁰⁴ <http://www.thedesigntrust.co.uk/how-to-price-your-work-about-different-price-strategies-that-you-can-use/>, le: 05-02-2016, à: 18 :58.

ومنه نجد أن ممارسة الابتكار التسعيري تقوم على مبدأ تبني وتقبل كل فكر جديد، خلاق، ووليد الواقع هدفه حل المشاكل التي قد تواجه العميل بالدرجة الأولى، ومن ثم العمل على دعم المركز التنافسي للمؤسسة، بمنحها القدرة على مواكبة تغيرات البيئة المحيطة بها، فالسوق اليوم لم تعد ذات معالم واضحة تحده أو تحصره في حيز مكاني أو زمني محدد، بل أصبح العميل يقبل على إشباع حاجاته على مستوى الحيز الواقعي والسوق الافتراضي على حد سواء، مما زاد من حدة المنافسة وجعل الابتكار مطلباً للاستمرار لا خياراً يمكن العمل بدونه.

المطلب الثالث: التوزيع الابتكاري

تتطلب ممارسة التسويق الابتكاري بأسلوب علمي صحيح ضبط المفاهيم المتعلقة بهذا النشاط ألا وهي المزيج التسويقي الابتكاري الذي يضم إضافة إلى المنتج الابتكاري والتسعير الابتكاري، نشاطاً جديداً مهم لا يمكن أن تنجح الجهود التسويقية بغيا به، ألا وهو نشاط التوزيع، باعتباره الآلية الوحيدة التي تسمح بإتاحة المنتج المبتكر للعميل، فتطبيق النمط الابتكاري على مستوى السياسة التوزيعية يتطلب توظيف أو خلق قنوات توزيع وإمداد مباشرة أو غير مباشرة، تضمن وصول المنتج للسوق بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة مقارنة بأساليب التوزيع المطبقة من قبل المنافسين، وهذا ما يدفعنا في هذا المطلب للبحث في مفهوم التوزيع الابتكاري لتوضيح الأساليب المبتكرة على مستوى ممارسة هذا النشاط.

الفرع الأول: تعريف التوزيع الابتكاري

تشكل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها من خلال الدور التي تؤديه، كونها الواجهة التي يلمسها العميل والتي تلعب دوراً مهماً في تجربته للمنتج، وارتباط النمط الابتكاري بالنشاط التوزيعي يكسبه طابع التميز والتجديد المستمر. ومن بين التعريفات التي قدمت لضبط مفهوم التوزيع الابتكاري نذكر:

- يعرف الابتكار في سياسة التوزيع على أنه "عبارة عن مجمل الأفكار المبتكرة والأساليب المستحدثة في النشاط التوزيعي، والتي يهدف المنتجون من خلالها إلى توزيع منتجاتهم بأعلى مستويات الكفاءة الممكنة، ومن ثم تحقيق أهدافهم وإرضاء عملاءهم، من خلال تعظيم المنافع المتحصل عليها سواء كانت منافع مكانية، زمانية، أو حيادية"²⁰⁵.

- كما تعرف إستراتيجية التوزيع الابتكاري كونها تلك الإستراتيجية القائمة على اقتناص الفرص والحصول على مبيعات المنافسين باعتماد آلية توزيع تمتاز بكونها أكثر ملائمة وإتاحة مقارنة مع بقية الخيارات المتاحة، فعلى سبيل المثال في حال نفاذ الوقود من العميل عند قيادته في طريق سريع، قد لا تشكل العلامة التجارية أهمية كبرى لديه، بل الأهم حينئذ هو المنتج المتوفر في هذا الموقف، مما يعكس فعالية ونجاعة الإستراتيجية التوزيعية الابتكارية المعتمدة من قبل المؤسسة²⁰⁶.

²⁰⁵ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 16، من موقع: eco.univ-setif.dz/uploads/3.pdf ، بتاريخ: 06-02-2015، على الساعة:

10:31.

²⁰⁶ Michael makeyoh oladun, Innovative distribution strategies and performance of selected multinational corporation (MNCs) and domestic manufacturing firms in Nigeria, thesis submitted to the school of post graduates studies, in partial fulfillment of the requirements for the award of doctor of philosophy (Ph.D) in business administration (Entrepreneurship), department of business studies, school of business, college of development studies, covenant university, OTA, OGUN state, Nigeria MAY, 2012, P59. Du site: eprints.covenantuniversity.edu, le: 14-03-2016, à: 22 :22.

مما سبق نستنتج أن نشاط التوزيع الابتكاري يعد من الأنشطة الحيوية والتي تقوم على السرعة والدقة في الأداء، مع الإتاحة الآنية للمنتج المقدم بتصميم قنوات توزيعية تتلاءم وطبيعة المنتج، لدى نجد معظم المؤسسات المهتمة بتبني النمط الابتكاري قد خرجت من قوقعة التقليد إلى تبني نهج جديد ومتطور، كمثال على ذلك نجد سياسة مؤسسة "كوكاكولا" التوزيعية التي ميزت منتجها من حيث أسلوب العرض والترويج، والتوزيع، أين قامت المؤسسة بتصميم ثلاجات خاصة بعلب وزجاجات المنتج متاحة في أماكن الطلب كالمقاهي، المطاعم، الحدائق العامة، الجامعات، المحلات، المؤسسات، محطات البنزين، دور السينما، وغيرها من الأماكن التي يتواجد بها الأفراد، حاملة علامة المؤسسة وصورة المنتج المقدم بشكل يستهدف الحاجة المراد إشباعها من وراء استهلاكه، ألا وهي الشعور بالانتعاش.

الفرع الثاني: النتائج المراد تحقيقها من إستراتيجية التوزيع الابتكاري

تسعى إستراتيجية التوزيع الابتكاري شأنها شأن بقية استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري إلى تحقيق أهداف ونتائج المؤسسة والعميل في آن واحد، انطلاقاً من نقاط رئيسية تشمل:

- العمل على تحقيق السرعة والاستجابة العالية لحاجة العميل.
- تصميم قنوات توزيعية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وسهولة الأداء.
- توسيع مجال توفير المنتج ونقله من السوق الفعلي إلى السوق الافتراضي.
- أداء الأنشطة التوزيعية بشكل يرسخ صورة المنتج والهدف من عرضه في أذهان العميل.
- التحسين من ورفع أداء المؤسسة ككل بتحقيق التميز والانفراد في أسلوب التوزيع.

الفرع الثالث: أساليب التوزيع الابتكاري

نظراً إلى الوظائف التي أنيط بها نشاط التوزيع الابتكاري من تصميم وتوظيف أساليب توزيع ووسائل نقل تقوم على فكرة التجدد والتميز والانفراد في الأداء مما ينعكس إيجاباً على درجة رضا العميل، كان من الضروري أن تتبنى المؤسسة ذات التوجه الابتكاري أساليب توزيعية متميزة تتوافق إما مع إمكاناتها، الأهداف المراد تحقيقها، الأنماط التوزيعية التي يطبقها المنافسون، أو طبيعة السوق المستهدف. ومن بين الأساليب الابتكارية التوزيعية التي يمكن تطبيقها نذكر²⁰⁷:

أ. البيع الآلي أو الأوتوماتيكي

يعد البيع الآلي من الطرق الحديثة المستخدمة من قبل العديد من المؤسسات لتسويق منتجاتها مادية كانت أو خدمة، من خلال استخدام الآلات خاصة تلك المنتجات الميسرة مثل المشروبات الغازية والمشروبات الساخنة، الخدمات البنكية، خدمات الاتصالات... الخ.

ب. البيع البريدي

ترتكز طريقة البيع البريدي على اتصال المؤسسة بعملائها من خلال الكتالوجات أو المطويات الترويجية المرسلة لهم، عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني، متضمنة شرحاً وافياً عن المنتج، خصائصه، طرق استعماله ومستويات الأسعار المعتمدة.

²⁰⁷ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18.

ج. البيع الإلكتروني

تتم عملية البيع الإلكتروني من خلال الدخول إلى موقع الشركات البائعة عبر الإنترنت، حيث يمكن للعميل الدخول إلى الموقع واختيار ما يريده ويتم الدفع غالبا عن طريق بطاقات الدفع الآلي.

د. مستوى وضع الأصناف على الأرفف

يعد هذا الأسلوب من الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع، حيث يتم وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب أنظار الأطفال كالألعاب أوقطع الحلوى، مرفقة بألوان جذابة ورسومات تعرض شخصيات كرتونية تحظى بإعجابهم على أرفف في مستوى نظر ومتناول يد الوالدين في متجر السوبر ماركت، بحيث يتمكن الطفل من رؤية المنتج. وقد أكدت الدراسات أن مثل هذه المنتجات ارتفعت معدلات بيعها كثيرا، الأمر الذي يدل على نجاح هذا الأسلوب من الابتكار التوزيعي على الرغم من بساطته.

هـ. البيع بالتجزئة إلكترونيا

يعد هذا الأسلوب من أكثر الطرق انتشارا في الوقت الحالي خاصة في مجال الألبسة، مواد التجميل، والوجبات السريعة أين يتم استخدام شبكة الإنترنت في البيع بالتجزئة إلكترونيا، وقد أوجد النمو المتزايد لشبكة (World wide web (www، وخدمات المعلومات على خط online information services مثل أمريكا أون لاين America online آفاقا وفرصا جديدة للبيع بالتجزئة، لدى فقد أنشأ العديد من تجار التجزئة مواقع ويب (مواقع عنكبوتية) websites لعرض معلومات عن شركاتهم ومنتجاتها، ويتوقع أن يتم التوسع بدرجة كبيرة في البيع بالتجزئة بهذه الطريقة، مع استمرار التقدم في تكنولوجيا الحاسبات الآلية وضيق الوقت وضغطه على العملاء²⁰⁸.

و. تزويد عربة التسوق بآلة حاسبة

تم تطبيق هذا الأسلوب التوزيعي الابتكاري من قبل متاجر السوبر ماركت خاصة في الدول الغربية، حين تم تزويد عربات التسوق بآلات حاسبة مثبتة بها، مما يمنح العميل فرصة التحكم في ميزانية مشترياته وحساب قيمتها قبل الوصول إلى المحاسب، ليتجنب العميل بذلك الشعور بالإحراج عند تجاوز المشتريات ما يحمله من نقود، إضافة إلى ما سبق ذكره فإن هذا الأسلوب يقلل من احتمال الخطأ في حساب الموظف لقيمة المشتريات عند نهاية عملية التسوق، لذا فقد كان هذا الابتكار حلا ملائما لما يواجهه العميل في هذا المجال، ليلاقى بذلك نجاحا وتقديرا واستحسانا كبيرين من العملاء²⁰⁹.

وعليه يمكن القول أن الابتكار في مجال التوزيع شأنه شأن بقية عناصر المزيج التسويقي الابتكاري، يعد نشاطا قائما على رفع كفاءة وسائل التوزيع لأقصى درجة ممكنة، وزيادة فعاليتها بما يحقق الإتاحة المكانية والزمنية للمنتج، والتفكير بذهنية العميل وما

²⁰⁸ أمانة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص: 139-140.

²⁰⁹ المرجع نفسه، ص 141.

يتوقع توفره لتقليل العبء عليه لاقتناء ما يريد من منتجات، لينتج عن هذا الوجه المتجدد لنشاط التوزيع تحسن في أداء المؤسسة وجعلها أكثر تكيفا ومرونة مع التطورات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم.

المطلب الرابع: الترويج الابتكاري وأدواته

يعتبر الترويج الابتكاري احد مواضيع الساعة كما يعد ركيزة من ركائز المزيج التسويقي المتميز والمتجدد، فهو يعكس وجهها جديدا لأسلوب الأداء يقوم على خلق، تنوع، وتحديد مستمر لكل من الأساليب والوسائل الاتصالية، مع طرح أفكار غير معتادة وممارسات تتميز بالكفاءة، الجاذبية، والتفرد بأسلوب طرح مزيج ترويجي ابتكاري يضم جملة من العناصر (الابتكار في الإعلان، الابتكار في البيع الشخصي، الابتكار في تنشيط مبيعات، الابتكار في النشر)، تتصف بكونها متكاملة ومتناسقة، تهدف مجتمعة إلى خلق الفضول لدى العميل للتعرف على واقتناء المنتج. فالترويج الابتكاري يعد أسلوب مخاطبة واتصال مع العواطف والعقل في آن واحد، كما يمتاز بكونه سهلا من حيث نوعية المعلومة الموجهة للعميل وممتنعا من ناحية التقليد، وهو ما يساعد المؤسسة على التأثير في سلوك عميلها خلال جميع مراحل الشراء لتستمر لما بعده. وقبل التطرق لأدوات الترويج الابتكاري سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بسياسة الترويج الابتكاري وعرض أشكاله والصور التي يتخذها.

الفرع الأول: تعريف الترويج الابتكاري

الترويج قبل كل شيء هو فن الاتصال، الجذب، والإقناع بكل ما هو معروض في الأسواق أو بما سيتم عرضه مستقبلا، وارتباط صفة الابتكارية بهذا النشاط تعكس وجهها جديدا للإقناع المميز الذي يصعب مقاومة التأثير به، فالترويج الابتكاري هو محصلة تكامل الفكر والفن والإبداع في تصميم، صياغة، وإخراج الرسالة الترويجية والأداة الموظفة لتحقيق وخلق الإحساس بالحاجة لما يروج له من منتجات.

كما يعرف الترويج الابتكاري على أنه "مجملة الجهود التي تبذلها المؤسسة الابتكارية في تطبيق ممارسات جديدة لأساليب الاتصال المباشر وغير مباشر بالعملاء، من خلال كل من الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي والنشر للتعريف بالمنتج وإقناع العميل بأنه قادر على تلبية رغباته"²¹⁰.

وعليه يمكننا القول أن الترويج الابتكاري يمثل وجه جديد لأسلوب أداء يقوم على خلق، تنوع، وتحديد مستمر لكل من الأساليب والوسائل الاتصالية، لتفعيل التواصل بين المؤسسة وأسواقها المستهدفة، مع توسيع قاعدة عملائها عبر طرح أفكار غير معتادة وممارسات تتميز بالكفاءة، الجاذبية، والتفرد بأسلوب الطرح والتعريف بالمنتج المقدم للسوق.

²¹⁰ وهيبة مربعي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 44.

الفرع الثاني: أشكال الترويج الابتكاري

حظي الترويج الابتكاري شأنه شأن بقية السياسات التسويقية ذات الطابع الابتكاري باهتمام الباحثين، نظرا لارتباطه المباشر بمؤشرات الأداء خاصة منها المبيعات والحصة السوقية، لتزداد الحاجة لتقديم أفكار ابتكارية جاءت كمطلب حتمي للتجديد والتميز في الطرح. ومن بين الأساليب والأفكار الابتكارية التي تمت ممارستها في مجال الترويج الابتكاري نجد²¹¹:

أولا. الرعاية الرياضية

اختيار المؤسسة للرعاية المناسبة أمر جد مهم، فرعاية بعض الأحداث دون دراسة مسبقة لمدى تأثيرها على توجه السوق المستهدف قد يكون تكلفة إضافية دون عائد ومضیعة للوقت لا غير، ومثال على ذلك نجد شراء أي رعاية لأحداث رياضية خاصة يتطلب بداية إيجاد خطة إستراتيجية لها معنى، ليتم بعدها تطوير أو ابتكار خطة تسويق تهدف إلى تعزيز تفضيل العميل للعلامة التجارية، مع تحديد كيفية زيادة المبيعات بخلق حملة إعلان وترويج لبيع كميات أكبر من وحدات الإنتاج، بهدف تغطية السعر المحدد للرعاية.

ثانيا: التحالفات الإستراتيجية

تعتبر التحالفات شراكة رسمية بين منتجات المؤسسة ومشاريع مشهورة مثل الأعمال الخيرية، أو تنظيمات غير هادفة إلى الربح أو مؤسسات ترفيه، مما يفسر شهرتها العالية كوسيلة ترويج ومن أشكال التحالفات الإستراتيجية نجد:

أ. التسويق الذي له علاقة بقضية، أين يراهن مدير التسويق على ترابط العميل بعمل خيري، أو قضية إنسانية لدفعه إلى شراء منتجات شركته.

ب. إيجاد عمل خيري أو قضية خاصة بالمؤسسة يعتبر جهدا مبتكرا ملأ نقص حقيقي في مجتمع ما.

ج. الترويج السينمائي يتم من خلال استعمال الأفلام السينمائية كأداة ترويجية، خاصة إذا ما تم عرض استعمال أحد الأبطال للمنتج المروج له، مما يساهم في خلق مكانة هامة للعلامة التجارية في السوق لارتباطها بالأفلام السينمائية.

د. الترويج بالفيديو، يعتبر الترويج بالفيديو أقل مخاطرة وأكثر وضوحا وأرخص بكثير من الترويج السينمائي، كما أنه لا يأخذ من العميل المستهدف سوى بضع دقائق لمشاهدته.

هـ. جولات الفرق الموسيقية، معظم الفرق الموسيقية تباع رعاية جولاتها، ويسمح للراعي بحقوق استخدامه للموسميين وموسيقيهم في الإعلان.

و. راعي رسمي لبرنامج تليفزيوني أو مسلسل، خاصة إذا لاقى هذا الأخير نجاحا فهو بذلك أفضل طريقة لجذب أعداد ضخمة من المشاهدين.

²¹¹ أمينة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

الفرع الثالث: النموذج الترويجي الابتكاري

يعرف النموذج الترويجي الابتكاري على أنه نموذج يقوم على تصور أن العملاء بطبيعتهم يميلون إلى كل ما هو جديد وغير مألوف ، كما ينطوي في مضمونه على فكرة مبتكرة وفريدة من نوعها، ويمر العميل المستهدف خلال العملية الاتصالية حسب هذا النموذج بأربعة مراحل تشمل²¹²:

- أ. الإدراك: تعبر مرحلة الإدراك عن مرحلة إعلام الفرد بوجود المنتج.
- ب. الانجذاب: تخلق مرحلة الانجذاب لدى الفرد دافعية واهتمام ملحوظين بالمنتج.
- ج. التقييم: تظهر خلال هذه المرحلة مهمة المروج في التعريف بالمنتج وشرح فوائده للعميل.
- د. التجربة: تقوم مرحلة التجربة على حث الفرد لتجربة واختبار المنتج.
- هـ. التبنى: خلال هذه المرحلة يتم تبني المنتج المبتكر والمروج له من قبل الفرد الذي يقوم بشرائه.

الفرع الرابع: الابتكار على مستوى المزيج الترويجي

حتى تلاقي جهود النشاط الترويجي الابتكاري نجاحا من المهم أن يعكس هذا النشاط نبذة مرحة، دراماتيكية، واحترافية سواء كان الإعلان مسموعا أو مقروءا فلا بد أن يتميز بالإيقاع، الحركة، والصياغة الجذابة التي تتماشى مع طبيعة المنتج والعميل المستهدف، كما أنه من الضروري أن تنسم الرسالة الترويجية بالحدائث والتغيير أي لم يسبق عرضها من قبل لتتماشى مع التطور المتسارع للبيئة ولما يتم عرضه في السوق، وهو ما يستدعي اختيار الشخص المناسب لصياغة الرسالة الترويجية.

فمن ما يدعم الأسلوب الترويجي الابتكاري ذكاء المسؤول عن صياغة الرسالة الترويجية ووضوح الهدف المراد تحقيقه، أي لا بد أن يكون الترويج مؤثرا، جذابا، متميزا وفريدا من نوعه ليخلق الفضول لدى العميل ويشير له لتجربة المنتج، ويجعل المستهدف من الترويج الابتكاري يرى بأن المؤسسة قد فهمت حاجته ورغبته، لا بل وقد تعدت ذلك بأن تطرح عليه بدائل تفوق منفعتها السعر المدفوع لقاءها، لتعرض عليه منتجا وفق مقاسه من منطلق أن الترويج الفعال قد يبرز السعر المرتفع أحيانا.

أولا: الإعلان الابتكاري

نظرا إلى ما تشهده البيئة الحالية من سلسلة تطورات وتغيرات متسارعة، تحول التغيير والتجديد إلى مطلب حتمي في مجال الترويج عموما ومجال الإعلان بشكل خاص، فمع العراقيل التي أصبحت تواجهها وسائل الإعلان التقليدية من ارتفاع تكلفتها ومحدودية انتشارها، ظهرت وسائل حديثة ذات توجه عالمي على غرار الجرائد الالكترونية والتلفزيون الرقمي، تتصل معظمها بشبكة الانترنت ، لتطرح كل ما هو جديد في قالب مستحدث لم يسبق عرضه من قبل.

²¹² بن سالم فاروق، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون-دراسة حالة مؤسسة -حمود بوعلام-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم تجارية ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011، ص: 36 .

- ويعرف الإعلان الإبتكاري على أنه "أحد عناصر المزيج الترويجي الهادف إلى إثارة اهتمام وفضول المعلن إليه وجذبه لمواصلة مشاهدة الإعلان، لدى فمن المهم اختيار عبارات تجعل المنتج فريداً من نوعه ويصعب الحصول على بديل لمنفعته، مما يجعل الإعلان الإبتكاري يعلق في ذهن المعلن إليه، ويدفعه إلى اقتناء المنتج والاستجابة لما تم عرضه"²¹³.

ولصيغة رسالة إعلانية جذابة، متميزة، وقادرة على التأثير في المستهدف من الإعلان، لابد من توفير نقاط عدة يمكن حصرها في الآتي²¹⁴:

أ. **العنوان الرئيسي:** يعد العنوان الرئيسي عنصراً جدياً هاماً لجذب انتباه العميل المستهدف، وإثارة اهتمامه وفضوله لمشاهدة الإعلان، كما يساعد المعلن إليه في التركيز على أهم المعلومات المعروضة، كما يعد ملخصاً شاملاً يعكس مضمون الرسالة الإعلانية.

ب. **العنوان الفرعي:** هو خط الوصل بين العنوان الرئيسي والمضمون الإعلاني، نظراً لتكاملته فكرة العنوان الرئيسي وتكمين مهمته في جذب المستهدف من الإعلان لمواصلة مشاهدته.

ج. **المحتوى الإعلاني:** يعكس المحتوى الإعلاني رسالة المعلن، بشكل يوضح المنفعة التي سيتحصل عليها المعلن إليه من المنتج، وهنا يأتي دور المسؤول عن صياغة الرسالة الإعلانية في اختيار العبارات التي تجعل المنتج فريداً من نوعه، ومن الصعب الحصول على بديل لمنفعته.

د. **الخاتمة الإعلانية:** تعد آخر ما يجب أن يعلق في ذهن المعلن إليه، فهي تتضمن كلمات وصور تلخص ما تم عرضه في الإعلان، وآخر خطوة لابد أن تدفع المعلن إليه لاقتناء المنتج والاستجابة لما تم عرضه.

هـ. **الصور والرسوم والموسيقى:** تعتبر أداة تجميعية فاعلة تنجذب إلى الصورة والموسيقى أكثر من غيرها من وسائل الاتصال، ليأتي دور الفكر الإبتكاري في اختيار الموسيقى التي تتماشى وطبيعة المنتج وأن لا تؤدي أذن المستمع، مع اختيار صور ومشاهد تتوافق وخصائص الجمهور المستهدف وتحاكي حاجة المعلن إليه.

و. **الشخصية الإعلانية:** من المهم أن يتضمن الإعلان شخصية ذات علاقة بالمنتج، والأفضل أن يتم اختيار شخصية جذابة، معروفة، تتمتع بالمصداقية وذات تأثير على مستوى البيئة التي يتواجد بها المعلن إليه.

ز. **العرض الإبتكاري:** يتوقف نجاح الإعلان على القلب الذي تقدم فيه الرسالة الإعلانية المعروضة ضمن أفكار أخاذة تعرض بشكل جديد وممتع، فعلى سبيل المثال عرضت مؤسسة IBM منتجها المتمثل في Drive Hard disk في بيضة، لتعكس صورة درامية لمدى صغر حجم الهارد المبتكر والذي بلغ حجم عملة صغيرة²¹⁵.

²¹³ باريك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه العميل بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر-المتطلبات والتوصيات، العدد العاشر، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الشلف، 2011، ص: 318-319. من موقع: univ-biskra.dz/rem/n10/13.pdf، بتاريخ: 22-05-2015، توقيت: 19:46.

²¹⁴ المرجع نفسه، ص: 319.

²¹⁵ السيد بجليسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007، ص: 173.

حتى يتمكن مبتكر الإعلان من تقديم أسلوب جديد ومميز يخلق أسلوب الاتصال الجذاب، الذكي، والتفاعلي فلا بد من تتبع عدة مراحل تسمح له بالتأثير إيجاباً على متلقي الرسالة الإعلانية، وتشمل هذه المراحل كلا من²¹⁶:

- أ. **تحريك الخيال**: يعتبر تحريك الخيال مطلباً رئيسياً يسمح لمبتكر الرسالة الإعلانية من البحث في أسرار ما حوله، سعياً منه لتقديم أسلوب يعكس الحاجة التي لم تكتشف بعد والمنفعة القادرة على إشباعها.
- ب. **التفكير في البيانات**: تعكس هذه العملية رؤية المبتكر لما يراه الآخرون والتفكير بشكل أعمق، من خلال تفحص الأسباب وإيجاد العلاقات الخفية الموجودة بينها.
- ج. **التغيير والتبديل**: يعد تقبل التغيير والميل إليه قاعدة التوجه الابتكاري القائم على تغيير كل ما هو مألوف.
- د. **التساؤل للتغيير**: من المهم أن يتبنى المبتكر فكر التساؤل حول إمكانية تغيير ما ألفه الغير، وهل سيتقبل الآخرون هذه الفكرة أو سيرفضونها.
- هـ. **وضع القوانين الشخصية**: من الضروري أن يكون الانطلاق في الابتكار من ما هو موجود في البيئة المحيطة، لا أن يكون فكرة لا تتماشى والواقع المعاش.
- و. **المقارنة بين العلاقات السببية للأشياء**: من المفيد أن يستعين المبتكر بالعلاقات الخفية المحيطة به، مستلهماً منها ما يشاء في ابتكار فكرته.

ثانياً: الابتكار في البيع الشخصي

يقوم الابتكار في البيع الشخصي على عملية خلق أفكار جديدة تفعل من عملية الاتصال مع العميل، وتوسع من قاعدة البيانات والمعلومات المتعلقة بسلوكه الشرائي، وهو ما يزيد من فعالية قرار تصميم المنتج والترويج له، ومن المصادر المبتكرة في جمع المعلومات نذكر²¹⁷:

- أ. **الاستدلال عن طريق الآخرين**: يمكن الاستدلال بأشخاص لتحديد العملاء المرتقبين بناءً على خبراتهم أو تجاربهم، ومن بين هؤلاء الأشخاص الذين يمكن أن يلجأ إليهم مندوبو البيع لجمع المعلومات عن العميل، حيث يتميز هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة، المصادقية العالية، وتوظيف مصدر المعلومة في خلق ثقة العميل بمندوب البيع.
- ب. **أسلوب القلب والعكس**: تقوم هذه الطريقة على تحويل المشكلة أو الخطأ المرافق لتقديم المنتج إلى فرصة لتحسين العميل بأنه الأهم، حيث يحمل مقدم الخدمة أو بائع المنتج نفسه الخطأ الحاصل، ويعمل على تصحيحه طبعاً إن كان في حدود ما هو مسموح به، مما يعطي العميل انطباعاً جيداً تجاه المنتج والمؤسسة ككل.

²¹⁶ عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلان في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص: 222.

²¹⁷ unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan009587.pdf, le: 10-06-2015, à: 22 :32.

ثالثا: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يحتاج هذا الأسلوب الترويجي إلى تبني مدخل ابتكاري متجدد، لكونه سببا هاما في تحسين أداء المؤسسة وتوسعة حصتها السوقية ، لدى فمن المهم أن تتبنى المؤسسات أسلوبا ابتكاريا متميزا يحقق الأهداف المسطرة، ومن بين الأدوات الابتكارية فيما يخص وظيفة تنشيط المبيعات²¹⁸:

أ. **حافز المستخدم المتكرر:** وفق هذه الأداة يتم منح مكافأة كتحفيز على تكرار معدل الشراء، مما يخلق ولاء العميل خاصة في قطاع الخدمات.

ب. **المسابقات والألعاب:** تقوم هذه الطريقة على منح جوائز للعملاء الذين يتمتعون بنسبة عالية من الذكاء، مما يجذب انتباه العملاء لهذه المحلات، ويمكن تكثيف عرض الرسائل الترويجية بشكل يرسخ علامة المنتج ويدفع العميل لتكرار عملية الشراء.

رابعا: الابتكار في مجال النشر

نظرا لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية، ويخرج عادة عن نطاق المؤسسة التي يتم النشر عنها ، فإن الابتكار في مجال النشر لا يتم عادة في طريقة صياغة الخبر، إنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة. ومن أشكال الابتكار في النشر²¹⁹:

- تبني المؤسسة لقضية لحماية العميل.
- نشر خبر عن توظيف المعوقين (ذوى الاحتياجات الخاصة) بالصحف والمجلات بشكل ابتكاري، فلاشك أن الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ستؤثر على السلوك الشرائي للعميل.
- توجيه الدعوة لمسؤول كبير بالدولة أو شخصية معروفة، تتمتع بدرجة مصداقية كبيرة لدى الجمهور المستهدف لحضور حفل افتتاح فرع جديد للمؤسسة، أو بدء تقديم منتج جديد لها، أو انتقالها إلى مقر أو مبنى جديد، وما ينتج عنه من توجيه أنظار وسائل الاتصال الجماهيري لتغطية هذا الحدث، ليس بسبب المؤسسة وإنما بسبب المسؤول أو الشخصية المدعوة للافتتاح.
- التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي أثناء حفل مقام بالجهة لهذا الغرض، فعادة ما يتم تغطية الحدث إعلاميا ونشر أخبار عن المساهمة فيه.
- رعاية أحداث معينة ذات طابع خيري أو اجتماعي، مثل إقامة حفل يخصص لإيراده للمساهمة في بناء مستشفى لعلاج السرطان.

²¹⁸ خلوط زهوة، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

²¹⁹ أمانة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص: 132-133.

الفرع الخامس: تقييم أداء وسائل الترويج الابتكاري

يمكن تقييم أداء وسائل الترويج الابتكاري من خلال دراسة وتحليل مدى تأثير هذا النشاط وقدرته على تغيير توجهات العملاء ، إضافة إلى قياس مدى قدرة هذا النشاط على دفع العميل لاتخاذ قرار الشراء، أو التحول إلى عميل دائم أي الوصول إلى درجة الولاء للمنتج المروج له، وهو ما لا يمكن تحقيقه سوى من خلال اقتناع العميل أنه يصعب الحصول على بديل لما تقدمه المؤسسة مقارنة بعروض منافسيها. ويمكن تلخيص النقاط المعتمد عليها في تقييم أداء النشاط الترويجي من خلال ما يلي²²⁰:

أولاً: التعريف بالمنتج وخصائصه

يرتكز دور الأداة الترويجية ذات الطابع الابتكاري في التعريف البسيط، الشامل، والملخص للمنتج وخصائصه مع تسليط الضوء على ما يقدمه مقارنة بعروض المنافسين.

ثانياً: التوجه الشخصي في التواصل والتأثير

لا بد أن تتميز الأداة الترويجية ذات الطابع الابتكاري بقدرتها على التواصل مع كل عميل حسب حاجته، وكأن العلاقة بينه وبين المؤسسة شخصية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال توظيف كفاءات تتمتع بالقدرة على التواصل مع والتأثير في الجمهور المستهدف ، من خلال عبارات وأفكار تعكس فكر راقى يقدم وقائع والتزامات يمكن تحقيقها، لا مجرد وعود زائفة بوسع العميل اكتشافها من الاستعمال الأول للمنتج.

ثالثاً: دفع العميل لترتيب المنتج ضمن الاحتياجات الواجب إشباعها

بمجرد نجاح الوسيلة الترويجية في جذب انتباه العميل بأسلوب ابتكاري، يظهر أول مؤشر ألا وهو إدراج المنتج ضمن الاحتياجات الواجب إشباعها، مع مقارنة ما تعرضه المؤسسة بعروض المنافسين.

رابعاً: اتخاذ قرار الشراء

ينعكس نجاح النشاط الترويجي الابتكاري من خلال قدرته على إقناع العميل بأن ما يروج له يصعب الحصول على بديله، مما يدفع العميل إلى اتخاذ قرار الشراء، لدى نجد دول الغرب على وجه الخصوص تشهد طلباً متزايداً على العروض التي تقدمها الوسائل الترويجية الموظفة لخدمة الانترنت في الترويج لمنتجاتها مع التواصل معهم، من خلال الإيميل، الاتصال الشخصي، أو من خلال مواقع المؤسسات.

²²⁰ علي فلاح الزعبي، عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، هندسة الإعلان الفعال-مدخل صناعة الإعلان-، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة ، 2014، ص: 147.

المطلب الخامس: الابتكار في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي

إضافة إلى ما سبق ذكره نجد بعض أشكال الابتكار في المزيج التسويقي في حالة ما إذا كانت المؤسسة خدمية والمنتج المبتكر خدمة، ومن السياسات المكتملة لكل من سياسة المنتج الابتكاري، التسعير الابتكاري، التوزيع الابتكاري، الترويج الابتكاري نجد: ²²¹

الفرع الأول: الابتكار في الدليل المادي

يشمل الابتكار في الدليل المادي كل أنشطة التجديد والتحسين، بهدف توفير حيز مكاني جذاب يتمتع بدرجة عالية من الأناقة في التصميم، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تميز الدليل المادي بخاصية الراحة خاصة في نقاط بيع الخدمات أو قاعات الانتظار ، مع دمج الجانب التقني والتكنولوجي المواكب لمتطلبات العصر، إضافة إلى اختيار ألوان ذات علاقة بطبيعة المنتج المقدم ومريحة للنظر، نظرا إلى أهمية الدليل المادي في كونه شاملا لكل ما هو ملموس، ويدخل في تقديم الخدمة وتعميق الشعور المادي للعميل بها.

الفرع الثاني: الابتكار في الأفراد

يبرز الابتكار في الأفراد من خلال قدرة المؤسسة على تحويل رأس مالها البشري إلى رأس مال فكري يفوق الأصول المادية والمالية ، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال اختيار الموظفين بناء على قدراتهم الابتكارية والعلمية، مع الاستثمار فيهم من خلال إخضاعهم إلى تدريبات تحسين الكفاءة والخبرة محليا ودوليا، وإرسالهم إلى مراكز تدريب ذات مستوى عالي مما يرفع من كفاءتهم، إضافة إلى منحهم مساحات لمناقشة أفكارهم وتقديم آراء ووجهات نظر بحرية، حيث يشمل هؤلاء الأفراد كلا من يساهم في عملية تقديم الخدمة، نظرا لعدم قابلية هذه الأخيرة للانفصال عن مقدمها وهو ما يعبر عنه بالتسويق التفاعلي، وتوضيح آلية الابتكار على مستوى الأفراد نعرض فيما يلي التجربة اليابانية في الابتكار على مستوى المورد البشري:

أولا. إدارة الابتكار على مستوى الموارد البشرية في المؤسسات اليابانية

من أبرز عوامل النهضة اليابانية ما عرف بالإدارة اليابانية، والمقصود بها تطبيق مبادئ إدارية حديثة من بينها إدارة الجودة الشاملة ، مع العمل ضمن فريق عمل -روح الفريق- وإتقان العمل الإداري، بتحويله إلى قيمة اجتماعية مرتبطة بالثقافة اليابانية والابتكار والتطوير، مع تبني إستراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمؤسسة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعا، في حين يركز الركن الثاني لإستراتيجية الإدارة اليابانية على معاملة العنصر البشري معاملة راقية تليق به وبقدراته، بما يؤكد على وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين ²²².

²²¹ زاهر عبدا الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص: 48_49.

²²² <http://labs.univ-msila.dz/lprhap/>, le: 24-12-2014, à: 17:55.

ولتحقيق الإستراتيجية الابتكارية في إدارة المورد البشري، فإن الإدارة والقيادة اليابانية خاصة في الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومي تنتهج السياسات الآتية²²³:

- ضمان التوظيف مدى الحياة

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة مما له من آثار إيجابية على الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبق هذه السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد في تكاليف التدريب مع تشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه، وهو ما يزيد التلاحم التنظيمي ويجعل الفرد أكثر ولاء وارتباطا بالمؤسسة. ومن السياسات المكملة لسياسة التوظيف الدائم نذكر:

- سياسة الاختيار

تضمن سياسة الاختيار انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المؤسسة وفلسفتها الخاصة، لذلك فهي تفضل دائما الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة، ولا يكون التركيز في عمليات الاختيار على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين، إنما يتم على أساس مدى توافق خصائصه الشخصية ومستواه التعليمي مع احتياجات المؤسسة، ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

- سياسة التدريب المستمر

من المهم أن تشمل سياسة التدريب المستمر كل فرد في المؤسسة من بداية حياته العملية حتى نهايتها، وتستهدف هذه السياسة تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المؤسسة وقيمها، وتعد هذه العملية مسئولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة.

- سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود

التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من مؤسسة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المؤسسة، ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المؤسسات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة ويكون شاملا لكل العاملين في المؤسسة.

- السياسة البطيئة في الترقية

جوهر السياسة البطيئة في الترقية يكمن في أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المؤسسة، يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل وأن يتشبع بقيمتها وفلسفتها الفريدة، لتكون هذه الفترة كافية أيضا لتقييم أدائه والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم.

- سياسة الشمولية والبطء في تقييم الأداء

إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلا) فإن كلا من شخصية الفرد ومستوى أدائه سيكونان أكثر وضوحا، فضلا عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسئول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة

²²³ <http://islamfin.go-forum.net/t971-topic>, le: 26-12-2014, à: 22:37.

معرفة العامل عن قرب، إضافة إلى ذلك يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسات اليابانية الكبرى بكونه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعنى أيضا بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، التجديد، النضوج العاطفي، مهارة الاتصال، القدرة على التعاون ومدى مساهمة العامل في أداء الجماعة.

- سياسة الأجور على أساس الأقدمية

عند التحاق الفرد بالخدمة يتحدد أجره الأساسي على أساس مستواه التعليمي، ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمؤسسة.

- الجماعة في اتخاذ القرار

يتميز اليابانيون بالروح الجماعية والعمل كفريق متكامل، وهذه سمة من سمات شخصيتهم الوطنية، فالجتماع الياباني استطاع أن يتغلب على الطبيعة الشاقة التي تواجد فيها بفضل صياغة نمطه المتفرد من الوحدة التكوينية، بحيث أصبحت الأمة في عصرها الحديث مؤسسة ووحدة تكوينية، لا تتحرك فيها إلا بعد أن ينصهر القرار أو الاتجاه في بوتقة الإجماع، أو على الأقل الموافقة الضمنية الاجتماعية، ومن هنا استطاعت اليابان أن تفتتح على كل معطيات العالم الحديث لتستوعبها، ثم تعيد صياغتها بشكل يناسب تراثها الفريد في التعبئة الوطنية الشاملة²²⁴.

- المسؤولية الجماعية

إن أهم ما يميز التنظيم الياباني عن التنظيم الكلاسيكي هو أن تحديد السلطات والمسؤوليات لا يكون على أساس فردي وإنما على أساس جماعي، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد، وطالما أن السلطة والمسؤولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي، فإن المساءلة لا بد أن تكون على أساس جماعي²²⁵.

- الاهتمام الشمولي بالموظف

من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله فيما يخص انتظامه في العمل، واهتمامه به وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين، ولذلك فإن المدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل إن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أدائه²²⁶.

الفرع الثالث: الابتكار على مستوى العمليات

يشير الابتكار على مستوى العمليات إلى أهمية تبني مدخل التحسين على مستوى عملية الإنتاج ومراحل التمويل وكل من الأنشطة الداعمة لعملية البيع، المحاسبة، الصيانة، أو التكنولوجيا المستخدمة²²⁷. وفي مجال الخدمات تشير العمليات إلى كافة

²²⁴ <http://www.abahe.co.uk/marketing-and-strategic-planning-enc/63730-japanese-experience-in-management-corporation.html>, le: 24-12-2014, à: 17:52.

²²⁵ <http://islamfin-go-forum.net/t971-topic>, le: 26-12-2014, à: 22:37.

²²⁶ Ibid.

²²⁷ Masood Ul Hassan and others, op cit, P: 245.

الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة والتفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، نظرا إلى خاصية عدم انفصال الخدمة وكون العميل عاملا مشاركا في عملية تقديم ذاتها، ويصّب هذا النوع من الابتكار بتركيزه على طريقة أو آلية الإنتاج والعمل، التي يتم الحرص فيها على اعتماد تكنولوجيا حديثة قادرة على إحداث تغيير في أسلوب الأداء أو تخفيض التكلفة، وبالتالي استخدام موارد بشكل أقل لإنتاج أكبر.

وعليه نستنتج أن المزيج التسويقي الابتكاري يمثل كلا متكاملا يعكس وجهها جديدا ومتجددا من الأفكار الواقعية، الجذابة، والمتميزة ليمنح المؤسسة فرصة خلق أسواق جديدة، مع خلق مجال تنافسي تحتل فيه المؤسسة المبتكرة مركز الريادة، غير أن البقاء في هذه المرتبة يتطلب تكثيف جهود البحث والتطوير والانفتاح بدون مقاومة على تغيرات البيئة المحيطة، مع الاستفادة من تجارب المؤسسات المنتهجة لركب الابتكار والتجديد في نفس الصناعة، لا أن تنغلق المؤسسة على نفسها كما حدث مع مؤسسة نوكيا التي لم تستطع مواكبة التجديد والابتكار المستمر الذي تبنته نظيراتها من المؤسسات العالمية، لتخسر هذه المؤسسة العملاقة مركزها وحضورها في قائمة المؤسسات العالمية الرائدة في مجال الهواتف النقالة، فالابتكار اليوم تحول لكونه مطلبا حتميا للاستمرار سواء كان ابتكارا جذريا أو تحسينيا، كما أن المجال واسع والأنشطة التسويقية عديدة لتمنح المنتجين فرصة المفاضلة بين السياسات الممكن تبني التوجه الابتكاري على مستواها، وتطبيق المؤسسة لسياسة تسويقية ابتكارية واحدة يجعلها ضمن قائمة المؤسسات الخلاقة والمتجددة، ليبقى مجال التجديد مفتوحا ومرنا لأي ممارسات ستكون وليدة تغير البيئة وتنامي مستويات كل من حاجة العميل ووتيرة أنشطة البحث والتطوير بالمؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء وسبل تحسينه

يعد الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتداخل أحيانا مع مصطلحات أخرى، وكونه ثاني متغير من متغيرات الدراسة كان من الضروري البحث في هذا المتغير بهدف ضبط مفهومه ووضع معايير واضحة لقياسه، وتوضيح المؤشرات التي تعكس آلية تحسينه وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ عليه، لدى سنمّر بدراستنا لمتغير الأداء بعدة محطات لنتمكن في الأخير من تشكيل فكرة واضحة عن أسلوب التسيير الأنسب لتحقيق الأداء المتوقع، جراء ممارسة مختلف الوظائف والأنشطة المؤسسية خاصة منها الأنشطة التسويقية ذات الطابع الابتكاري، وعليه سنبداً هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه

إن فهم الأداء كمصطلح ومن ثم كنتيجة للجهود المبذولة يستدعي التعرض للمفاهيم التي قدمها الباحثون بهذا الصدد، للخروج بمفهوم إجرائي يضم أهم النقاط التي سبقت الإشارة إليها مع ضرورة توضيح المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء ومؤشرات قياسه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي شهدت اجتهادات من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وللتعريف به سنتطرق إلى مفهومه لغة واصطلاحاً.

أولاً: لغة

تعود كلمة الأداء إلى القرن الثالث عشر ذات أصول فرنسية "parformer" التي كان يقصد بها "الإنجاز أو التنفيذ"، ليظهر بعدها المصطلح الإنجليزي to perform في القرن الخامس عشر والذي يقصد به الأداء ككلمة، كما أنه يعني إتمام والانتهاج من العملية لتحقيق الأهداف المرجوة²²⁸.

كذلك تم تعريف الأداء من قبل Larousse على أنه الأهداف المحققة من قبل فرد ما، كما أنه يعبر عن الإنجاز المحقق²²⁹.

²²⁸Yvon Pesqueux, La notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunisia, 2005, P: 6.du site: <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>, le: 30-09-2015, à:18 :02.

²²⁹ Larousse, dictionnaire de français, France, 2008, p: 312

ثانيا: اصطلاحا

ارتبط مفهوم الأداء بمتغيرات عدة، فقد يعتبره البعض مفهوما يعكس مدى قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها أو ما يحققه العنصر البشري الموظف، ومن بين المحاولات التي جاءت بهذا الصدد نذكر:

- يعرف الباحث حمادي (H.M, Hamady) الأداء على أنه "تصور مخرجات أو أهداف يعد ظهورها نتاج لمدخلات معطاة ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز التصور الذي تسعى المؤسسة إليه"²³⁰.

- كما يعرف **Jean Yves** الأداء على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة، النتائج، المنتجات و تأثير المؤسسة على البيئة الخارجية."²³¹

- كذلك يعرف الأداء على أنه "الأهداف والنتائج المتوقعة تحقيقها، وبشكل أوسع نجده يدل على عملية خلق القيمة، بشكل يضمن للمؤسسة تحقيق أرباح وعوائد معتبرة"²³².

- إضافة إلى ذلك يعرف الأداء على أنه "تنفيذ أهداف المؤسسة بتوظيف مواردها بكل كفاءة وفعالية، حيث تعكس الكفاءة القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وتحدد من خلال تقييم كل من النتائج المحققة فعلا والأهداف المتوقعة مسبقا"²³³، بينما تعبر الفعالية عن القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة سابقا"²³⁴.

بناء على ما سبقت الإشارة إليه نستنتج أن الأداء بمفهومه الدقيق يعكس كل ما يحققه المؤسسة من أهداف ونتائج، تم التخطيط لها مسبقا لا وقد يتعدى ما كان متوقعا، وهو مالا يمكن تحقيقه سوى بتضافر مختلف الجهود وتكامل جملة الأنشطة الممارسة على مستوى المؤسسة في بيئة أعمالها. كما يمكن تعريفه اعتمادا على مدخل النظم باعتباره نظام قائم بحد ذاته، يتم من خلاله معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تعكس كلا من أهداف، غايات، رسالة ورؤية المؤسسة.

ومن وجهة النظر الإدارية الكلاسيكية نجد الأداء يضم ثلاث أفكار رئيسية تشمل كلا من²³⁵:

²³⁰ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز"سونلغاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، 2006، ص: 21.

²³¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص: 19.

²³² Virginie GALDEMAR et autres, Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?, cahier de recherche CREDOC N299, 2012, P: 9, du site : <http://www.credoc.fr/pdf.php?param=pdf/Rech/C299>, le: 30-09-2015, à: 10:51.

²³³ Définition et évaluation de la performance, Hachette Livre - Management des entreprises - BTS 1re année - 39, P: 39. du site : <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf>, le: 30-09-2015, à: 10:58.

²³⁴ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص: 327.

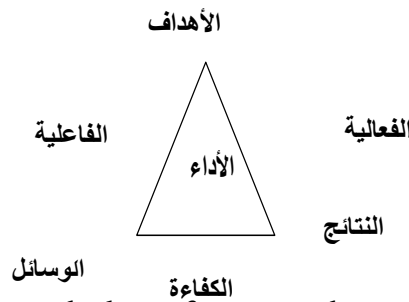
²³⁵ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P: 2. du site : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, le 30-09-2015, à: 10:54.

- يعتبر الأداء نتيجة تعرض مستوى ما حقق من الأهداف.
- يعد الأداء ذاك الانجاز الذي يترجم بإنتاجية فعلية، أي أنه تطور وتحسن حقيقي.
- قد يعبر الأداء عن النجاح المحقق من خلال نشاط المؤسسة.

ثالثا: المفاهيم المتعلقة بالأداء

ترتبط بعض المصطلحات الهامة بمفهوم الأداء نجد منها مصطلح الكفاءة، الفعالية والفاعلية، ولتوضيح العلاقة بين هاته المفاهيم تم تقديم نموذج شامل يطلق عليه نموذج جيلبرت (1980) والذي عبر عنه بمثلث الأداء الموضح في الشكل الآتي:

شكل رقم: (09): نموذج جيلبرت 1980



Source: Stéphane Jacquet, Management de la performance: des concepts aux outils. du site: <http://www.creg.ac-versailles.fr>, le: 30-09-2015, à: 10:54., p: 03.

يوضح الشكل أعلاه المفاهيم المتعلقة بالأداء حيث يعبر الجزء الفاصل بين الأهداف والنتائج عن الفعالية، مشيرا إلى ما إذا كانت المؤسسة قادرة بما فيه الكفاية على تحقيق أهدافها، في حين يعكس الجزء الفاصل بين النتائج والوسائل الكفاءة في الأداء، ليشير إلى ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والموارد، أما الجزء الفاصل بين الوسائل والأهداف فيعكس الفاعلية، والتي تعبر في مضمونها عن أهمية اختيار المؤسسة لوسيلة جيدة تضمن لها تحقيق أهدافها²³⁶.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

من وجه نظر كل من (Fernex-Walch & Romon) تختلف أنماط تقييم الأداء خاصة في مجال الابتكار، والتي تنقسم بين كونها كمية أو نوعية، تترجم من خلال مؤشرات مختلفة مثل الحصة السوقية المتحصل عليها نتيجة تقديم منتجات مبتكرة أو عرض تكنولوجيا مستحدثة في تصميم أو تقديم المنتج، رضا العملاء الراجع إلى تمكن المؤسسة من توفير المنتج في الوقت المحدد، العائد على الاستثمار والنجاح الذي حققته جهود البحث والتطوير والممثل في رقم أعمال، أو مستوى المبيعات المحققة من وراء تقديم المنتج الجديد²³⁷. ليبقى التباين في اختيار المؤشر الأنسب عائدا إلى الغرض من القياس، أو الوضع الذي تمر به المؤسسة

²³⁶ Ibid., P : 03.

²³⁷ Marc Trela , Optimisation des performances d'innovation : Une approche combinant Inventivité technique et recherche du succès commercial, T H È S E pour obtenir le grade de docteur délivré par l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Génie Industriel ", École doctorale n° 432 : Sciences des Métiers de l'Ingénieur, Doctorat Paris Tech, 2013, P: 24.

وما هو متاح لها من موارد للقياس، ليبقى الهدف من توظيف هذه المؤشرات هو العمل على تحسين الأداء، والحفاظ على مركز المؤسسة في السوق. فنظرا إلى أننا سنعتمد خلال دراستنا التطبيقية إلى بعض مؤشرات قياس التحسن في مستوى أداء المؤسسة ، ارتأينا عرض بعضها مثل:

أولا: الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية عن نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها من بين إجمالي مبيعات الصناعة، حيث يسمح تحليلها بالتعرف على وضع المؤسسة بالنسبة لمنافسيها والتغير الحاصل فيها، بغض النظر عن الزيادة أو النقصان لمبيعات المؤسسة، فانخفاض المبيعات قد لا يصاحبه انخفاض طردي في الحصة السوقية للمؤسسة والعكس صحيح.

كما يطلق على الحصة السوقية مصطلح المركز السوقي كونها مقياس ملائم لمستوى أداء المؤسسة، يعكس فاعلية إستراتيجية المؤسسة ومدى نجاح خططها واستراتيجياتها مقارنة مع منافسي المؤسسة في السوق²³⁸.

الحصة السوقية: (مبيعات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة ÷ مبيعات السوق الكلية في المدة نفسها) × 100.

ثانيا: نمو المبيعات

يعد نمو المبيعات مقياسا يوفر فرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم أو الاستفادة من منحنى الخبرة أو التعلم في تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المنتج، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات من هذا الأخير مقارنة بمنافسي المؤسسة، وهو ما يجعل من المبيعات المعيار الأول لنجاح أداء المؤسسة على العموم والأداء التسويقي على وجه الخصوص²³⁹.

نمو المبيعات: [(المبيعات الحالية - المبيعات السابقة) ÷ (المبيعات السابقة)] × 100.

ثالثا: رضا العملاء

يعد العملاء منطلق الوظيفة التسويقية وإشباع حاجاتهم الهدف المرجو تحقيقه، فرضا العميل تسويقيا يعكس مدى قبوله لما تعرضه المؤسسة من منتجات، كما يعبر عن مدى نجاح المسوقين في توقع ما يحتاجه العميل وما يرغب به، وفي مجال التسويق الابتكاري لم يعد الأمر منطوقا على تلبية الحاجات المعلنة بل تطور إلى خلق الحاجة الغير معلنة، والتي تم اكتشافها من خلال أنشطة البحوث والتسويقية المسؤولة عن اكتشاف الفرص التي يعرضها السوق ولم تستغل بعد.

²³⁸ نزار عبد المجيد مجيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة-مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص:

225.

²³⁹ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013،

ص: 126.

ويبرز السبب من وراء الإصرار على بلوغ رضا العميل وتطويره إلى حالة ولاء، نتيجة للدراسات التي أفضت إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تقدر بخمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على عميل حالي راض عن ما تقدمه المؤسسة، ولسوء الحظ فإن غالبية الدراسات التسويقية تركز على آليات جذب العميل الجديد، بدلا من الحفاظ على العملاء الحاليين وإدامة شعور الرضا لديهم ، ومن جهة أخرى نجد أنه من السهل كسب عميل جديد، في حين انه من الصعب إن لم نقل من المستحيل أن تسترجع عميلا غادر المؤسسة وتحول رضاه إلى عدم رضا²⁴⁰.

رابعا: الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الميادين التي تنفرد بها المؤسسة بالفعالية في الأداء إذا ما قورنت بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بنشاطها التسويقي، التمويلي، الإنتاجي أو باستغلال وتطوير الموارد البشرية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، وتشكيل التوليفة الملائمة لحفاظا على مكانة المؤسسة في السوق²⁴¹.

أ. مكونات الميزة التنافسية

حدد بورتر نوعين أساسيين للميزة هما الميزة من خلال السيطرة على التكاليف، والتميز من خلال الاختلاف عن المنافسين، ونعرض فيما يلي مكونات الميزة التنافسية²⁴²:

1. الميزة التنافسية الأساسية: وهي جوهر الميزة التنافسية والتي تحقق من خلال التميز أو انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين.
2. الحصة السوقية الظاهرة: وتعكس الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها.
3. الميزة التنافسية المستدامة: هي الميزة التي تحمي الحصة السوقية للمؤسسة على المدى الطويل.

ب. آليات تعزيز الميزة التنافسية

ترتبط الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة العالمي الجديد بعدة عوامل تساهم مجتمعة في منح المؤسسة ميزة تنافسية، تمنحها درجة مرونة عالية للتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها ومن بين هذه العوامل نذكر²⁴³:

أ. إستراتيجية الابتكار

يعد الابتكار من أهم آليات تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات، نظرا إلى ما يقوم عليه هذا النشاط من عملية خلق وتحويل أفكار جديدة ومطورة إلى منافع مادية أو معنوية تميز المؤسسة عن منافسيها، فعلى الرغم من درجة المخاطرة التي يتضمنها الابتكار إلا أنه

²⁴⁰ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزمن مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، ص: 14.

²⁴¹ وهبة مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

²⁴² إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة-مدخل الإستراتيجي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص: 95.

²⁴³ إبراهيم شراف، آليات تحقيق المزايا التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد-، رؤية إستراتيجية-، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، ص: 15-17.

يعد أداة قوية لمواجهة ما يعترض المؤسسة من تحديات، واقتناص الفرص المتاحة مع ضرورة تنمية وتطوير العامل البشري الذي يعد المصدر الأساسي للأفكار الابتكارية.

ب . إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات

يمكن أن يلعب تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دورا فعالا في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالج البيانات أن يساعدوا في التخفيف من تأثيرات وفورات الحجم والاستثمارات الضخمة في مجالات عديدة، على غرار مجال تصميم المنتجات، التسويق، والاتصالات.... إلخ، كما فتحت شبكة الانترنت أسواقا افتراضية لم توجد من قبل، ومكنت المؤسسات خاصة منها الخدمية من الاتصال بشكل مباشر بعملائها، والتأثير عليهم بأقل التكاليف وبمستوى أعلى مقارنة مع وسائل الاتصال التقليدية، كما أصبح التميز التنافسي بين المؤسسات أوضح من ذي قبل.

ج . إستراتيجية التطوير والتحسين

تعد إستراتيجية التطوير والتحسين من دعائم تكوين والمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات، وفي هذا الإطار نجد العديد من الدول قد التفتت لهذا النشاط المدر للثروة، موفرة مناخ استثماري يشجع هذا النشاط ويدعمه ماليا وقانونيا، ومن بين الإجراءات المقدمة لدعم نشاط البحث والتطوير نذكر:

1. زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير، من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات المالية (القروض الميسرة، المنح، وترتيبات المشاركة في التكاليف... إلخ).
2. تخصيص أجزاء من ميزانيات البحث الخاصة بالمؤسسات البحثية للصناعات التي تعمل في أنشطة مختارة، والتي يوجد لديها إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية.
3. إلزام المؤسسات البحثية بتغطية أجزاء من تكاليفها، من خلال البحوث المشتركة مع القطاع الخاص.
4. تقديم حوافز ضريبية مهمة للبحث والتطوير الذي يقوم به القطاع الخاص.
5. الربط بين أنشطة الجامعات ومنتجاتها الفكرية مع ما يحتاجه سوق العمل، ووضع سياسات تدعم مشاريع البحث العلمي التي تحمل في طياتها فرص نادرة إذا ما تم توجيهها في المسار الملائم لها خاصة في مجال المقارنة المرجعية وإعادة الهندسة، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الأساليب الإستراتيجية الحديثة مثل التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية، وتقليد المؤسسات الرائدة في المجال عن طريق الإمام بأكبر كم من المعلومات حولها.
6. الحصول على مساعدة فنية ومالية من الجهات المانحة لتطوير برامج البحث والتطوير استنادا إلى أفضل الممارسات.
7. البدء في حملة توعية عامة تستهدف القطاع الخاص حول أهمية البحث والتطوير بالنسبة للقدرات التنافسية، وكذلك بالنسبة للوسائل المتاحة.

د . إستراتيجية التحالفات والتعاونات

من الضروري أن تتعاون الحكومات في جهودها الرامية إلى تعزيز الميزة التنافسية لمؤسساتها في توفير بيئة محفزة ومشجعة لقيام اقتصاد معرفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في أهم مورد ألا وهو المورد البشري وتحويله إلى رأس مال فكري، مع إنشاء

هيئة تنسيق إقليمية تعنى بذلك وتتولى تشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين هيئات ووزارات تكنولوجيا المعلومات الوطنية، وربما في مرحلة لاحقة تسهيل الأنشطة التعاونية الداعمة للابتكار.

المطلب الثاني: مستويات وأنماط تحسين الأداء

يخضع أداء المؤسسة للمراقبة والتقييم المستمر بهدف اكتشاف الخلل في الأداء وتصحيحه، أو العمل على مواصلة عملية التحسين في حال ما إذا حققت المؤسسة الأهداف المرجوة أو ما يتجاوز توقعاتها، وعليه فقد لاقت وظيفة البحث والتطوير اهتماما كبيرا لكونها المحرك الرئيسي لعجلة تحسين الأداء وفق مستويات عدة، وبتطبيق أنماط وأساليب تقييمية وتحسينية مختلفة سيتم معالجتها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مستويات تحسين الأداء

نظرا للتطورات المتسارعة التي نشهدها اليوم فقد ظهرت عدة أساليب وأدوات وإدارة وتنظيم شاع تطبيقها في السنوات الأخيرة ، تهدف إلى عقلنة الأداء وخلق توازن بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتعد هذه الأدوات وليدة الملاحظة التي استنتج من خلالها Edwards Deming وهو مهندس أمريكي اشتغل كإحصائي في مؤسسة Bell Electric أين لاحظ أن ما يقارب 95٪ من مشاكل المؤسسة لا علاقة لها بخطأ الأفراد بقدر تعلقها بسوء التنظيم، لدى فعلى المدير أن يتبنى مدخل تحسين الأداء ليحتاز هذه العراقيل مروراً بمستويين رئيسيين هما²⁴⁴:

أولاً: على مستوى النشاط المحدد

لابد من الحرص على تحديد العيوب وأسبابها بشكل ممنهج، مع العمل على الشروع في إجراءات التحسين وحل المشكلة بصفة فورية، لان أي تأخير يعد تكلفة.

ثانياً: على مستوى مدير المؤسسة

يقوم هذا المنهج على تنفيذ الخطوات الأربعة من "عجلة ديمينغ" والتي من المفترض أن يؤدي تطبيقها للتحسن المراد تحقيقه في أداء المؤسسة، ويمر هذا المنهج بالخطوات الآتية:

- أ. تحديد الأهداف؛
- ب. تحديد وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ج. تقييم دوري للانحرافات بين الأهداف والإنجازات؛
- د. أخيراً التعريف بالإجراءات اللازمة للتحسين بهدف القضاء على الانحرافات في الانجاز.

²⁴⁴ Gille Barouch, Booster la performance de son entreprise –la boîte à outils de votre succès, AFNOR et Éditions Livres à Vivre, France, 2010, Pp: 1-2.

لدى نرى أغلبية المؤسسات الناجحة قد تبنت منهج ديمينغ والذي تم دمجها ضمن المعايير الدولية لإدارة الجودة، إذ يقدم هذا المنهج مبادئ توجيهية لإدارة فعالة تمنح المديرين فرصاً أفضل للنجاح.

الفرع الثاني: الأنماط الرئيسية لتحسين الأداء

يمكن للمؤسسات الصغيرة تنفيذ الطرق الحديثة لتحسين الأداء بسهولة أكبر مقارنة مع المؤسسات الكبيرة نظراً لنقص الصراع على السلطة داخلها، ويمكن عرض الخطط الثلاثة التي جاءت بها منهجية ديمينغ والتي بإمكانها أن تحسن من أداء المديرين بالمؤسسة والتي تضم²⁴⁵:

1. دورة ديمينغ: وهو ما تعرضنا له سابقاً من أربع خطوات هامة لممارسة أي نشاط: وضع الأهداف والإجراءات المتعلقة بها، تنفيذ هذه الإجراءات، تقييم الثغرات، تصحيح الانحرافات من خلال إجراءات التحسين.
2. "أفضل جودة" (وتسمى أيضاً "الجودة الشاملة"): هي مفهوم يساعد على توضيح الغرض من أي نشاط، والمتمثل في استجابة أحسن لـ"الأطراف المعنية" أي العملاء، الشركاء، الموظفين، الموردين والراعيين الرسميين، أي جميع الأطراف ذوي المصلحة بنشاط المؤسسة.
3. نخرج حل المشاكل: هي تقنية تسمح باكتشاف وتحديد الخطأ وحلول تحسينه وعلاجه.

المطلب الثالث: أثر التسويق الابتكاري على أداء المؤسسة

يعبر التسويق الابتكاري عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق، من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات، خفض التكاليف، تحقيق رضا العملاء وكسب ميزة تنافسية، ولتوضيح مدى تأثير ممارسة التسويق الابتكاري على أداء المؤسسة، سنخصص هذا المطلب لتحليل مدى تأثير التسويق الابتكاري على مؤشرات الأداء الرئيسية من ربحية، التكلفة، زيادة المبيعات، العائد من الاستثمار، الميزة التنافسية ورضا العميل.

الفرع الأول: أثر التسويق الابتكاري على الربحية

يوجد ما يسمى بالربح الابتكاري وهو الربح الناتج عن الابتكار الذي يأتي من مساهمة كل جوانب عمل المؤسسة، سواء أكان إنتاجاً أو مالياً أو تسويقياً أو متعلقاً بوظائف الإدارة، بمعنى أن جميع أنشطة المؤسسة يمكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري، حيث يؤثر الابتكار التسويقي للمنتجات مثلاً على نجاح المؤسسة، من خلال قدرة المنتج الجديد على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى، وهاتين الميزتين مترابطتين ويمكن توضيحهما من خلال ما يلي²⁴⁶:

²⁴⁵ Ibid., p: 31.

²⁴⁶ إدارة الابتكار في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

أولاً: ميزة السعر الأعلى

إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها (ابتكار تحسني) تتوافق مع ما يريده العميل قد ينجم عنه احتكار المؤسسة للسوق أو جزء منه بشكل مؤقت، وذلك بسبب عنصر الجودة الذي يتولد عن الابتكار وعنصر المواءمة المتولد عن التسويق، كما أن درجة الابتكار تتوقف على كثافة الابتكار من جهة، وقدرة المنافسين على اللحاق بالمؤسسة سواء من خلال التقليد أو من خلال تقديم ابتكار أفضل من الابتكار الذي قدمته المؤسسة سابقاً، وعليه تكون الأرباح المحققة مؤقتة وبشكل أكبر، مما يوجب على المؤسسة أن تستغل فترة الاحتكار في التوصل إلى منتج جديد يمنحها ميزة الأسبقية من جديد.

ثانياً: ميزة التكلفة الأدنى

يمكن للمؤسسة الابتكارية التي تمكنت من الحصول على ميزة السبق في إطلاق منتج جديد أو إدخال تحسينات على منتجاتها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار، لكن بشكل آخر بواسطة ميزة التكلفة الأدنى، فخلال الفترة التي يحاول فيها المنافسون اللحاق بالمؤسسة من خلال التقليد، تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى، عبر التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة المكتسبة في مجال هذا الابتكار الذي يخفض من تكاليف الإنتاج في كل عملية، ويساهم في التحسين المستمر لطرق الإنتاج أو إدخال تكنولوجيا جديدة.

الفرع الثاني: أثر التسويق الابتكاري على خفض التكلفة وزيادة المبيعات

تقدم نفس المنتج المعروض من قبل المنافسين ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر التسويق منتج جديد، معتمد على عملية التحسين ليدخل بذلك ضمن المفهوم الواسع للابتكار، بإزالة كل أنواع المذر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي، حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة، انطلاقاً من الاعتماد على مواد أولية أقل أو تبني عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية، أو عبر الكفاءة التسويقية في ابتكار أو تقديم المنتج للسوق، وكتيجة حتمية لذلك تزداد مبيعات المؤسسة، فكلما انخفض السعر بسبب تأثير انخفاض التكلفة زادت معه كمية المبيعات²⁴⁷.

الفرع الثالث: أثر التسويق الابتكاري على العائد من الاستثمار

تؤدي ممارسة الابتكار خاصة على مستوى طرح وتطوير منتجات مبتكرة إلى تنمية مستوى العائد على الاستثمار، في إطار تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، بما لا يتعارض مع مصالح الأطراف ذات العلاقة بهذه الأخيرة²⁴⁸.

الفرع الرابع: أثر الابتكار على الميزة التنافسية

يقدم التسويق الابتكاري فرص عدة لخلق والمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة، وعليه فإن السعي لتحديد فرص جديدة سواء كانت بالابتكار أو محاولة تحسين الكفاءة أو غيرها يمثل الحكمة والرشادة في إدارة الجهود التسويقية، لدى فإن خلق فرص تنافسية يعد من أكثر مصادر الفرص الشائع استخدامها في التسويق عامة والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، فمعنى

²⁴⁷ المرجع نفسه، ص: 198.

²⁴⁸ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

الابتكار يضم في طياته مفاهيم التجديد الجذري أو التحسين التعديلي، بما يمنح المنتج طابعا متميزا ومنفردا عن ما يقدمه المنافسون. ويعود مصدر الفرصة التنافسية إلى مبدأ أحقية الفرد في مجتمع الحرية في أن يتصرف بما يحقق مصلحته، حتى لو أدى هذا إلى محاولته لإقناع الآخرين بوجهة نظره، فالاجتهاد بهدف خلق فروق تنافسية يعتبر أحد العناصر المكونة للمجهود التسويقي الابتكاري، وقد تأخذ الفروق التنافسية عدة أشكال ولكنها تهدف جميعا إلى خلق شعور بالتميز لدى العميل، كما ينبنى هذا الشعور على فروق في كل من جودة المنتج، كيفية تعبئته في أحجام مختلفة، طريقة تغليفه، أماكن توزيعه، الخليط الترويجي الذي يدعمه في أسلوب تقديم المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو الأفراد المسؤولون على إتمام هذه العملية، كما قد يشمل كل مكان تتم على مستواه أنشطة تبادل المنافع لإشباع الحاجات بطريقة متميزة.

الفرع الخامس: أثر الابتكار على رضا العميل

إن مصدر الفرص المتاحة لإدارة التسويق الابتكاري يكمن في اختيار شريحة من شرائح السوق والتركيز على تلبية رغباتها واحتياجاتها، مع العمل على أن تكون المؤسسة هي المورد المسيطر في خدمة هذه الشريحة، وتعرف هذه السياسة بتقسيم السوق ثم التركيز على شريحة من شرائحه المختلفة، فرضا العميل يعد احد ركائز قياس نجاح الأداء التسويقي للمؤسسة، ونظرا إلى كون الابتكار قد جاء أساسا من فكرة خلق حاجة لم يدركها العميل بعد وتقدم منفعة تشبعها، فقد تحول التسويق الابتكاري لفن يخاطب اللاوعي بالحاجة لدى العميل، ويدفعه للاقتناع بأنه كان غافلا عن المنتج الذي لم يكن متوفرا، ليتعلق به لاحقا ويراها إشباعا ملائما لما كان يبحث عنه ولم يدركه مسبقا، أي أن المبتكر التسويقي هنا يمارس لعبة الخداع العقلي ليخصص مكانة لما ابتكره ضمن اهتمامات العميل المستهدف، فنحن اليوم لا نكتفي بما هو معروض بل نبحث على ما يفوق توقعاتنا لأنه يضيف درجة في سلم حاجاتنا الذي يرتفع يوما بعد يوم لتأخذ كماليات اليوم مكان ضروريات الغد.

المطلب الرابع: تقنية المقارنة المرجعية ودورها في تحسين الأداء

نظرا للتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الحالية فمن المهم أن تتبنى المؤسسة مدخل التطوير الدائم وابتكار أساليب تسيير حديثة لضمان استمراريتها، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فقد برز دور وظيفة مراقبة التسيير في تقييم الأداء وتصحيحه، من خلال مختلف أدوات المراقبة على غرار المقارنة المرجعية، حيث تتيح هذه الأخيرة فرصة تشخيص بيئة المؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها، مع فهم ما تقدمه البيئة من فرص وتهديدات، لخلق توليفة متكاملة يكون نتاجها مستوى أداء أحسن، يعكس حسن استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات الرائدة في نفس مجال نشاطها، وللإحاطة بجميع المفاهيم المرتبطة بأسلوب المقارنة المرجعية سنبدأ بتعريف المقارنة المرجعية ونشأتها، ومن ثم سنقوم بالإشارة إلى أشكالها وما تقدمه للمؤسسة من فرص لتحسين أداءها ككل.

الفرع الأول: مفهوم المقارنة المرجعية

يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بها، بدءا بتعريفها ومرورا بعرض أسباب تطبيقها ومعايير اختيار أسلوب المقارنة المرجعية الأنجع لتحسين أداء المؤسسة، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا الجزء من الدراسة.

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

تعرف الجمعية الأمريكية للجودة المقارنة المرجعية على أنها عملية تحسين للأداء من خلال قياس أداء المؤسسة مقارنة م "أفضل المؤسسات" في مجالها، وتحديد كيفية قيام هذه المؤسسات بتحقيق مستويات عالية في الأداء، وكيف يمكن للمؤسسة استخدام هذه المعلومات لتحسين أدائها والوصول إلى نفس مستوى الأداء²⁴⁹.

وعليه نجد أن المقارنة المرجعية تقوم على أساس إيجاد مستويات أداء أفضل داخل المؤسسة هذا بالنسبة للمقارنة الداخلية، أو مستويات مقارنة خارجية أفضل مع مؤسسات منافسة أو عاملة ضمن نفس القطاع، والتي يتحقق من خلالها الانفتاح على تجارب الآخرين ونجاحاتهم.

وعليه يتضح أمامنا أن الهدف الرئيسي للمقارنة المرجعية، يتمثل في تحديد نواحي القصور مقارنة مع ممارسات الآخرين من أجل العمل على استكمال النقص، كما أنها وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق²⁵⁰. من هنا يتبين أن المقارنة المرجعية تضم العناصر الآتية²⁵¹:

أ. هي عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط؛

ب. هي عملية مهيكلية تقوم على خطوات مؤسسة تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين، وتتضمن جانباً للتعليم من تجارب الآخرين؛

ج. هي عملية تهدف في النهاية إلى إحداث التحسين، وليس إلى مجرد التقييم وإن كان التقييم ضرورة لإحداث التحسين.

ثانياً: نشأة المقارنة المرجعية

كانت اليابان أول من بدأ بتطبيق المقارنة المرجعية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، حين خرجت بدمار لا يمكن تعويضه إلا من خلال توجيه جهودها التي كانت مركزة في القطاع العسكري إلى مجال البحث في أساليب التفوق العلمي في مختلف المجالات، مع رفع مستوى الأداء بجميع السبل، لدى فقد اعتمدت على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار والعمل على الاستفادة من تجارب الشركات الأمريكية وتكييفها بما يتوافق مع طبيعة البيئة اليابانية، حيث كان الهدف الرئيسي هو الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهده وفق خصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم، وكان ذلك في نهاية الستينات وبداية السبعينات قبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، لتنتقل بعدها تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة

²⁴⁹ عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 38، 2012، ص: 38.35.

²⁵⁰ معاد خلف إبراهيم الجنابي، مقالة بعنوان تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وتربطها في خدمة منظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

جمهورية العراق، ص: 15_16.

²⁵¹ ليلى العساف، خالد أحمد الصرايرة، نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق-المجلد 27 العدد الثالث والرابع، عمان-الأردن، 2011، ص: 629.

الأمريكية، حيث تعتبر مؤسسة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية، وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في العام 1979²⁵².

الفرع الثاني: فوائد المقارنة المرجعية وأنواعها

تتعدد فوائد المقارنة المرجعية كأسلوب لتحسين أداء المؤسسة، وتختلف أنواعها وفق معايير التصنيف المأخوذ بها من قبل الباحثين أو المسيرين، ولتوضيح ذلك سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى فوائد وتصنيفات المقارنة المرجعية.

أولاً: فوائد المقارنة المرجعية

تقدم المقارنة المرجعية عدة فوائد للمؤسسة على مستواها الداخلي والخارجي على حد سواء، ومن بين هذه الفوائد نذكر²⁵³:

- أ . المساعدة على تحديد فجوات الأداء بين المؤسسة التي تقوم بعملية تقييم الأداء وبين أفضل الممارسات في نفس المجال؛
- ب . العمل على تطوير الأهداف، ومواءمة أنشطة التحسين مع الأهداف والأغراض الإستراتيجية؛
- ج . تحقيق تحسينات متكاملة في كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والنظم في المؤسسة؛
- د . زيادة الوعي باحتياجات العملاء المتغيرة وتلبية هذه الاحتياجات؛
- هـ . تشجيع الإبداع والابتكار؛
- و . التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب، وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج؛
- ز . المساعدة في بدء عملية التعلم الفعال، وإيجاد فهم جيد للعمليات داخل المؤسسة؛
- ح . صياغة أهداف وغايات إستراتيجية فعالة؛
- ط . إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.

ثانياً: أنواع المقارنة المرجعية

تتعدد أشكال المقارنة المرجعية وتختلف حسب معايير تقسيمها، وعموماً يمكننا تمييز معيارين رئيسيين هما:

- أ . معيار الطرف الذي تتم معه عملية المقارنة المرجعية؛
 - ب . معيار الهدف من المقارنة المرجعية.
- واعتماداً على المعيار الأول يمكن أن نميز ثلاثة أشكال من المقارنة المرجعية²⁵⁴:

1. المقارنة المرجعية داخل المؤسسة

وفق أسلوب المقارنة المرجعية داخل المؤسسة تجري مقارنة بين كل من الإدارات، الخطط أو الأقسام داخل المؤسسة، ومن ثم تجري المقارنة بين العمليات مع إدارة، خطة، أو قسم يتسم أداؤه بالتميز عن باقي الإدارات والأقسام الأخرى، وتجدر الإشارة إلى

²⁵² بلاسكة صالح، مزياني نور الدين، دور المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة حالة شركة نפטال-، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، ص: 4.

²⁵³ عصام بن يحيى الفيلاي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

²⁵⁴ ليلى العساف، خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص: 623، 627.

أن هذا النوع من القياس المرجعي يأتي استجابة لضغوطات عديدة على المديرين خارجية وداخلية، بسبب انخفاض مستوى الأداء في أحد الأقسام مقارنة بالأقسام الأخرى. ومن أهداف هذا النوع²⁵⁵:

- تحسين أداء وظيفة نشاط أو عملية ما؛
- تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع، مع تحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم؛
- تسريع حركة التغيير الذي يخلق ميزة تنافسية.

2. المقارنة المرجعية التنافسية

يتم وفق هذا النوع من المقارنة المرجعية مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة بالأداء الحالي للمؤسسة منافسة لديها تقريبا نفس الإمكانيات ، وهذا النوع من المقارنة إضافة إلى أنه يحقق نوعا من التحسين في أداء المؤسسة، فهو يمكن هذه الأخيرة من معرفة معدل سير التحسن والتطور في الأنشطة، ويتيح لها فرصة البحث عن مواضع الانحرافات وتحديد سبل تحسينها²⁵⁶.

3. المقارنة المرجعية العامة

يتم تطبيق المقارنة المرجعية العامة في مجال الخدمات العامة، أين يقوم المسؤول بتحديد أفضل الممارسات في مجال الخدمات المقدمة وتتم المقارنة بها والتعلم منها، ويساعد هذا النوع من المقارنة في التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين. وبالاعتماد على المعيار الثاني المتعلق بالهدف من عملية المقارنة المرجعية، يمكن تقسيم أساليب المقارنة المرجعية على النحو التالي²⁵⁷:

1. المقارنة المرجعية الإستراتيجية

تركز المقارنة هنا على الجوانب الإستراتيجية، وبمعنى آخر يتعلق الأمر بالتصورات والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ويشمل ذلك تحليل المنفعة المقدمة في شكل سلعة أو خدمة للعملاء، واختيارها إضافة إلى مستويات البحث والتطوير لهذه المنتجات.

2. المقارنة المرجعية للأداء

تتم مقارنة مستويات الأداء المطلقة، الاقتصادية والعملية لترتب المؤسسات وفقها، بهدف رفع مستوى الأداء وكسب ميزة تنافسية تحسن الموقف السوقي للمؤسسة، الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء من الحصة سوقية، الكفاءة، نمو المبيعات، رضا

²⁵⁵ Luc Boyer .Didier burgravem, 'le marketing avancée du one to one au e-business, édition organisation, paris, 2000, p: 80.

²⁵⁶ Camp robert : ' le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrent, édition d'organisation, paris, 1992, p: 32.

²⁵⁷ ليلى العساف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 629_628.

العملاء، الربحية، الميزة التنافسية، والانطباعات الذهنية المتشكلة. ويمكن إيجاز أهم أسباب تطبيق هذا الأسلوب في النقاط الآتية²⁵⁸:

- التمكن من دراسة اتجاهات الأداء وتقدمه خلال السنوات التي تجري فيها الدراسة؛
- يمكن مقارنة أداء المؤسسة مع مؤشرات المنافسين والمعدل العام للصناعة؛
- يمكن أن تشير التحسينات الممكنة أو الضرورية إلى ما إذا كان الأداء منخفضاً أو أقل من أداء المنافسين.

3. المقارنة المرجعية للعمليات

يكن الهدف من تطبيق المقارنة المرجعية للعمليات في إجراء المقارنة بين الممارسات التنظيمية، أساليب الأداء أو تنظيم العمليات، ويختلف القياس المرجعي للعمليات عن القياس المرجعي للأداء، في كون هذا الأخير إجابة عن تساؤل ما الذي تقوم به مقارنة بالآخرين؟، في حين يعني قياس العمليات الإجابة عن تساؤل كيف تؤدي بطريقة أفضل؟، وهذا يفيد في التحسين والبحث عن التميز، من خلال ملاحظة أفضل الأساليب وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج، مع البدء في عملية التعلم الفعّال داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: مراحل عملية المقارنة المرجعية

يتطلب القيام بعملية المقارنة المرور بعدة مراحل يمكن جمعها في خمس خطوات رئيسية تشمل التخطيط، التحليل، التصميم، التنفيذ، والنضج، والتي يمكن توضيحها فيما يلي²⁵⁹:

أولاً: مرحلة التخطيط

من بين ما تسعى إليه هذه المرحلة هو أن تقوم المؤسسة بتحديد العمليات الإدارية المراد قياسها، وتحديد المؤسسات التي يمكن للمؤسسة أن تقارن نفسها بها مع تحديد الشركاء في عملية المقارنة المرجعية. وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1. تحديد ما ينبغي قياسه

كل وظيفة في المؤسسة لها "منتج" أو "مردود" وتعتبر عملية القياس مناسبة لنتاج أي عملية أو وظيفة.

2. تحديد المؤسسات التي سيتم استخدامها في المقارنة

يجب على المؤسسة بذل مزيد من الجهد والعناية لعملية الجمع المنتظم لبيانات المقارنة من المؤسسات المرغوب إجراء مقارنات قياسية معها خاصة المؤسسات الرائدة على المستوى العالمي، وذلك لتحقيق بعض المكاسب الداخلية.

3. تحديد معايير المقارنة المرجعية

يترتب على المؤسسة اختيار أنسب المعايير لاعتمادها كوسيلة لتقييم المؤسسة، ومن بين هذه المعايير نجد:

²⁵⁸ Robins.J & Wiersema,1995,,AresourceBased Approach to the Multibusiness Firm, Empirical Analysis of portfolio inter Relationship and corporate financial performance, Strategy management Jourale,vol,16,No ,4, P :122.

²⁵⁹ نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، العدد38، جامعة الملك عبد العزيز، 2012، ص ص: 35، 41.

-المعايير المثالية

يطلق عليها كذلك مصطلح "المعايير الذهبية"، وهي منهج يتم بموجبه وضع نموذج يعتمد على أفضل الممارسات التي تغطي كل الجوانب والمجالات المتعلقة بأي مؤسسة، يستخدم هذا النموذج لتقييم المؤسسات في بعض المجالات المحدودة كل في المجال الذي يناسبه.

-المقارنة المرجعية وفق عدد الأنشطة

هو منهج يتم فيه اختيار عدد من الأنشطة التي تمثل أو تطابق الأنشطة المؤسسية، ويتم تحليلها ومقارنتها مع غيرها من أنشطة المؤسسات الأخرى.

-المقارنة المرجعية العمودية

هي ذلك المنهج الذي يسعى إلى تقدير تكاليف، أعباء العمل، إنتاجيته وأداء احد وحدات المؤسسة.

-المقارنة المرجعية الأفقية

هي ذلك المنهج الذي يسعى إلى تحليل تكاليف وأعباء العمل، إنتاجية وأداء عملية إدارية واحدة ضمن واحد أو أكثر من المجالات الوظيفية. ويعتبر كل من القياس الأفقي والعمودي من الأدوات المفيدة في تشخيص وتحديد وترتيب الأولويات لتحسين أي عملية أو وظيفة إدارية داخل المؤسسة.

4. تحديد أفضل الممارسات

إن اختيار أفضل الممارسات للمؤسسة يعتمد على المعايير التي تنوى المؤسسة القيام بقياسها، والتي غالبا ما تبنى على أساس ما يرضي العملاء مع مراعاة الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ورؤيتها ورسالتها.

5. تحديد طرق جمع البيانات

تقوم المؤسسة بتحديد طريقة جمع البيانات وتاريخ البدء في جمعها، مع العلم بأنه ليست هناك طريقة واحدة فقط لإجراء استقصاءات تجميع البيانات، وتشمل الخطوات الأساسية في وضع خطة تجميع بيانات الإجابة على الأسئلة: ماذا؟ من؟ وكيف؟.

ثانيا: مرحلة التحليل

تعد مرحلة جمع وتحليل المعلومات جد مهمة لضمان دقة عملية المقارنة، وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين معلومات كيفية عن كيفية الأداء الأفضل، ومعلومات كمية تقيس النتائج المحققة عن هذا الأداء، ومن أجل الحصول على المعلومات يجب الأخذ في الاعتبار التكلفة المصاحبة، الوقت، ومدى صحة المعلومات. وتتلخص أهداف هذه المرحلة في تحديد ثغرات الأداء، وتحديد مستويات الأداء في المستقبل، ومن بين الأسئلة المهم طرحها²⁶⁰:

1. هل تلك المؤسسة الأخرى أفضل من مؤسستنا؟
2. لماذا هذه المؤسسة أفضل، وكم كلفها الوصول لذلك المستوى؟

²⁶⁰ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر، 2000، ص: 288.

3. ما هي أفضل الممارسات المستخدمة حالياً، أو الممكن استخدامها؟
 4. كيف يمكن دمج تلك الممارسات أو تبنيها للعمل بها في مؤسستنا؟
- والإجابة على تلك الأسئلة سوف تحدد أبعاد الفجوة في الأداء سواء كانت سلبية أو ايجابية أو متعادلة .

ثالثاً: مرحلة التصميم

تتضمن مرحلة التصميم النشاطات التالية:

- أ . اتخاذ خطوات لتعريف المعلومات والمميزات التي يمكن تقديمها للوحدات الأخرى، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المقارنة المرجعية داخلياً.
- ب . التفاوض مع الوحدات الاقتصادية المختارة للحصول على الاتفاقيات الرسمية التي تحتاجها لإجراء الدراسة، واختيار شكل تبادل المعلومات²⁶¹.

رابعاً: مرحلة التنفيذ

خلال هذه المرحلة يتم تحويل كل من نتائج المقارنة والمبادئ التنفيذية القائمة عليها إلى مجموعة من الأعمال المحددة التي يمكن الأخذ بها، مع مراعاة القياس الدوري وتقييم ما قد تم إنجازه، ويجب استخدام المواهب المبدعة لمن يقومون فعلاً بمهام العمل. وتتلخص أهداف هذه المرحلة في:

1. تحديد خطة عمل للوصول بالمؤسسة إلى أفضل النتائج الايجابية؛
2. تنفيذ بعض الأعمال المحددة ورصد التقدم؛
3. التعديل حسب الحاجة، مع إجراء مراجعات منتظمة لنتائج القياس مع نظرائك؛
4. يجب ملاحظة أن أي خطة للتغيير يجب أن تتضمن أيضاً مراحل لتحديث نتائج القياس، وآلية مستمرة في تقديم التقارير ، ويجب إبلاغ جميع الموظفين بأي تقدم في نتائج القياس.

خامساً: مرحلة النضج

يتم الوصول إلى النضج عندما يتم دمج أفضل الممارسات في القطاع في جميع العمليات التجارية، وبالتالي تضمن المؤسسة تفوقها ومن أهداف هذه المرحلة الوصول إلى مركز الريادة والدمج الكامل للممارسات في جميع العمليات .وتشمل اختبارات التفوق ما يلي:

- أ .إذا كانت عملية التغيير الحالية متاحة للآخرين، هل سيفضلها رجال الأعمال في المؤسسات الأخرى؟
 - ب .هل ستقوم المؤسسات الأخرى بقياس أداء عمليات المؤسسة الداخلية؟
- حيث يتحقق النضج أيضاً عندما يصبح القياس عملية مستمرة، أساسية، وكذا مبادرة ذاتية للإدارة، ويتم إضفاء الطابع المؤسسي على عملية المقارنة في حالة تنفيذها على كافة المستويات المناسبة ولا يتم بواسطة المختصين فقط.

²⁶¹ مجبل دواي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، 2008، ص: 05.

الفرع الرابع: مقومات نجاح المقارنة المرجعية وتقييمها

يتوقف نجاح ممارسة المقارنة المرجعية على توفر مقومات عدة يتعلق بعضها بالجانب التنظيمي، في حين يرتبط البعض الآخر بالجوانب التكنولوجية وبيئة المؤسسة، ليلي عملية تنفيذ المقارنة المرجعية نشاط التقييم النهائي لنجاحها في تحسين أداء المؤسسة من عدمه.

أولاً: مقومات نجاح المقارنة المرجعية

- لا شك في أنه من المهم تحديد نظام القياس وأدائه ولكن هناك أيضاً الكثير من العوامل الهامة، التي من شأنها أن تؤثر على نجاح وفعالية نتائج المقارنة المرجعية ومن ضمن هذه المقومات نذكر²⁶²:
- أ. دعم الإدارة العليا لعملية المقارنة المرجعية؛
 - ب. تدريب فريق المشروع المكلف بعمليات المقارنة المرجعية؛
 - ج. توفير أنظمة تكنولوجيا المعلومات اللازمة والمفيدة لعملية المقارنة المرجعية؛
 - د. استخدام الممارسات الثقافية التي تشجع على التعلم؛
 - هـ. توفير الموارد اللازمة لعمليات المقارنة المرجعية خاصة إذا كانت في صورة وقت، تمويل، أو معدات مفيدة.

الفرع الثاني: تقييم صحة المقارنة المرجعية

عملية القياس الصحيحة هي عملية تحسين مستمر في أداء المؤسسة وتشمل كلا من عمليات التطوير، التعاون، التفاوض، والفهم المتبادل، ففي عملية المقارنة المرجعية الصحيحة تعمل المؤسسات على تطوير لغة الحوار بين أفرادها ليتعلموا من بعضهم البعض، لتزداد مردودية العنصر البشري ودوره في تحقيق التطور، مع ضرورة تهيئة المبادرات الهادفة لخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة ومبتكرة.

ومن بين مميزات عملية المقارنة الصحيحة اتسامها بأهداف واضحة، صريحة، تتميز بالإبداع والابتكار الدائم في التنفيذ، ولا يقصد بتبني أفضل الممارسات التقليد الأعمى وإنما الاستفادة من نقاط قوتها ومسببات نجاحها، في حين تعد عملية المقارنة الخاطئة مجرد استكشاف لأغراض خفية - قد تكون بغرض التجسس - دون الاهتمام بعملية تحسين الأداء، وتعتبر كل من تلك الأهداف الغامضة والعمليات الغير الواضحة مكونات زائفة للمقارنة المرجعية.

وعليه يمكننا القول أن عملية المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تحديد نواحي القصور بالمؤسسة مقارنة مع المؤسسات الرائدة من أجل العمل على استكمال النقص، كما أنها وسيلة لتحديد فجوات الأداء بين المؤسسة التي تقوم بعملية تقييم الأداء وبين أفضل الممارسات في نفس مجال نشاطها، وتصحيحها من خلال رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والنظم في المؤسسة. وتختلف أشكال المقارنة المرجعية باختلاف المعايير المعمول بها من قبل المؤسسة، سواء كان المعيار هو الطرف الذي تتم معه عملية المقارنة

²⁶² بلاسكة صالح، مزياي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

المرجعية أو معيار الهدف من المقارنة المرجعية، فالهدف يبقى واحدا وهو السعي لتحسين الأداء بتطبيق سلسلة مراحل تتميز بكونها متتابعة ومتكاملة تتطلب دعم الإدارة العليا لهذه العملية، مع امتلاك فريق مؤهل لتنفيذ هذه المهمة مزود بأنظمة تكنولوجيا المعلومات، التي من شأنها أن توفر قاعدة معلومات كافية ودقيقة يتم على أساسها اتخاذ القرار التصحيحي، الذي يرجى منه أن يحقق الأهداف المسطرة والمتمثلة في الاستفادة من التجارب الناجحة لرفع مستوى الأداء بما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

خلاصة الفصل

يعد التسويق الابتكاري نشاطا متجددا نظرا لاعتماده على تقديم المنفعة قبل إدراك العميل نفسه بالحاجة إليها، حيث تتولى إدارة التسويق مهمة البحث عن ما غفل المنافسون عنه، من خلال تخطيط وتصميم مزيج تسويقي ابتكاري متكامل يضم أربع سياسات رئيسية (منتج ابتكاري، توزيع ابتكاري، تسعير ابتكاري، وترويج ابتكاري) في حالة السلع مضافا إليها في حالة الخدمات كل من سياسات (الأفراد الابتكاريون، الدليل المادي الابتكاري، العمليات الابتكارية) لتعمل مجتمعة على تحسين أداء المؤسسة، وهو ما يمكن قياسه من خلال أبعاد الأداء المختلفة والتي يتم اختيارها وفق معايير عدة فنجد بعض المؤسسات تعتمد الحصة السوقية أو نمو المبيعات لقياس مستوى أدائها، في حين يقيس البعض الآخر مستوى رضا العميل وولائه أو الميزة التنافسية المحققة في السوق ، ليبقى المجال مفتوحا أمام المسيرين في اختيار البعد الأنسب لقياس الأداء، ونظرا للأهمية التي يلعبها أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة فقد قمنا بتحليل هذا الأسلوب وإبراز دوره في تمكين المؤسسة الساعية لتطبيق التسويق الابتكاري إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها لمعالجة الانحرافات في الأداء، وتفادي ما وقع فيه منافسوها من أخطاء كلفت بعضهم الانسحاب الكلي من السوق. ب

الفصل الرابع:

واقع الابتكار على مستوى المزيج

التسويقي لمؤسسة موبيليس وآلية

تحسين أدائها

تمهيد الفصل

نظرا لما تشهده مختلف القطاعات الصناعية كانت أو خدمية من نشاط متزايد، نجد قطاع الاتصالات في العالم عامة والجزائر على وجه الخصوص يعد من القطاعات الدائمة التطور والتغير المستمر، فهو يعرض أرضية خصبة لممارسة التسويق الابتكاري نظرا إلى ما يقوم عليه من بني تحتية متطورة، فسوق الهاتف النقال مثلا يعد سوقا ذو تنافسية عالية يعرف تقاربا على مستوى الإمكانيات المالية والاستعدادات التكنولوجية، إضافة إلى أن على مستواه يتم إيلاء الاهتمام إلى الجانب البشري وانتقائه على أساس المهارات والكفاءات العالية، مما حتم على مؤسسات هذا القطاع تبني التوجه الابتكاري للحفاظ على مكانتها السوقية. وبناء على ما تم تناوله في الفصول الثلاثة السابقة من عرض لبعض المفاهيم المتعلقة بكل من الابتكار والتسويق كل على حدا مع توضيح ماهية التسويق الابتكاري ومتطلبات تطبيقه، كما تطرقنا إلى عرض نظري لعناصر المزيج التسويقي الابتكاري الرئيسية ومفهوم الأداء وكيفية تحسين مستواه في ظل ممارسة التسويق الابتكاري، فسنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم النظرية على الواقع حيث سنعرض من خلال المبحث الأول واقع قطاع الاتصالات في العالم، بالإشارة إلى نمو كل من خدمتي الهاتف النقال والثابت من جهة ومدى تطور استخدام خدمة الانترنت من جانب آخر، لنتنقل بعدها إلى تقديم لمحة عن قطاع الاتصالات بالعالم العربي بشكل عام والجزائر على وجه الخصوص من خلال عرض إحصائيات تعكس جهود الدولة لدعم هذا القطاع وتطويره، مع ذكر أهم مراحل تطور خدمة الهاتف النقال بالجزائر والذي كانت نتيجته ظهور ثلاث متعاملين فاعلين في سوق خدمة الهاتف النقال، لنخصص بعدها المبحث الثاني لتقديم احد متعاملي الهاتف النقال المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بتحليل مزيجها التسويقي الابتكاري، مبرزين مجالات تمتعه بميزة تنافسية جراء ممارسة الابتكار والتجديد على مستوى عناصر المزيج التسويقي الخاص بالمؤسسة، لنتنقل بعدها إلى تحليل أداء المؤسسة ضمن المبحث الثالث من خلال مؤشرات المتمثلة في الحصة السوقية، رقم أعمال المؤسسة وتطور عدد عملائها، بهدف تحليل واستنتاج ما إذا لوحظ أي تحسن لأدائها خلال الفترة المتزامنة وهذه الممارسات، لنختتم هذا المبحث بعرض آليات تطوير وتحسين أداء المؤسسة في ظل تغيرات البيئة المحيطة بها.

ولإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم قطاع الاتصالات بالعالم عامة والجزائر خاصة.

المبحث الثاني: واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

المبحث الثالث: أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الابتكاري وآلية تحسينه.

المبحث الأول: تقديم قطاع الاتصالات بالعالم عامة وبالجزائر خاصة

يشهد قطاع الاتصالات في العالم بأسره تطورا متسارعا باعتباره احد أهم الأنشطة الاقتصادية ذات الطابع الخدمي، وهذا راجع إلى ما يقدمه من فرص تسويقية هامة قد يؤدي اقتناصها إلى تحقيق أهداف تفوق ما كان متوقعا، كما قد تشكل خسارة هذه الفرص تهديدا يعرض المؤسسات للانسحاب الجزئي أو الكلي من هذا القطاع، لدى فقد ارتأينا من خلال هذا المبحث عرض واقع قطاع الاتصالات بالعالم بشكل موجز وتوظيفه كمقدمة لتناول واقع وحقيقة قطاع الاتصالات بالجزائر، لتحديد مستوى نمو هذا القطاع بالجزائر مقارنة بالنمو الذي تشهده بقية الدول، والوقوف على الإجراءات المتخذة لتطويره واستغلاله كمورد اقتصادي جد هام.

المطلب الأول: تطور خدمة الاتصالات في العالم.

رغم ما شهدته العديد من الدول في السنوات الأخيرة من أزمات اقتصادية لازال استعمال خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف المتنقلة والإنترنت ينمو في جميع أنحاء العالم، نظرا لدور هذه الخدمات في تفعيل عملية التواصل بين الأفراد محليا ودوليا، فلا نشاط بدون معلومة ولا معلومة بدون وسيلة اتصال فعالة، ولإبراز أهمية خدمة الاتصالات سنقوم بتحليل تطورها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: تطور خدمتي الهاتف الثابت والنقال في العالم

شهدت الفجوة الرقمية تقلصا مستمرا يوما بعد يوم نظرا لتسارع عجلة الثورة التكنولوجية، فمثلا في قطاع الاتصالات وخاصة على مستوى خدمات الهاتف الثابت تقلصت الفجوة بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية من حيث عدد الخطوط الثابتة من 14 ضعفا في سنة 1992 إلى مجرد 5 أضعاف سنة 2002²⁶³، وهو تقلص كبير يعكس ازدياد الحاجة لخدمة الاتصالات بشكل سريع جدا لتزداد معه الفرص الاستثمارية التي يعرضها هذا القطاع.

وفيما يخص خدمة الهاتف النقال فقد تم تقدير التقلص في الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية من 30 ضعفا سنة 1992 إلى 5 أضعاف في سنة 2002، نتيجة التغيير في بيئة الدول النامية فقد شهدت مؤخرا تطورا من خلال اعتمادها لأنواع جديدة من التكنولوجيا أكثر ملائمة لاحتياجاتها وبيئتها، حيث سجلت نموا هاما فيما يخص خدمة الهاتف المتنقل في الفترة ما بين 1993 إلى غاية سنة 2002 من ثلاثة ملايين إلى أكثر من 500 مليون مشترك. لتستمر هذه الزيادة بعدها أين قدر عدد الاشتراكات في الخدمة الخلوية المتنقلة نهاية 2009 بنحو 4.6 مليار مشترك، أي ما يعادل 96 لكل 100 نسمة في العالم ، ليتجاوز بذلك انتشار الهواتف المتنقلة الخلوية في البلدان النامية عتبة الخمسين في المائة بالغوا نحو 57 لكل 100 نسمة في نهاية

²⁶³ الوصول إلى غير الموصول - نحو توفير النفاذ للجميع دور الاتحاد الدولي للاتصالات في توسيع رقعة الاتصالات في البلدان النامية، ص: 1، من موقع: <http://www.mcit.gov.sa/ar/Communication/Pages/Reports.aspx>، تاريخ الاطلاع: 07-05-2016، توقيت الاطلاع: 21:56 .

سنة 2009، في حين قل ذلك كثيرا عن المتوسط في البلدان المتقدمة، ليظل معدل التقدم الحاصل لافتا للنظر حيث سجل نمو في انتشار الخدمة المتنقلة الخلوية في البلدان النامية بأكثر من مثلي نسبته منذ سنة 2005 حينما كانت نسبته تقدر بـ 23 % فقط²⁶⁴.

الفرع الثاني: تطور استخدام الانترنت في العالم

كانت الدول المتقدمة ولا زالت تسجل على الدوام نسب تفوق بكثير دول العالم النامي فيما يخص تطور الانترنت وارتفاع أعداد مستخدميها، حيث لا يزال أربعة من كل خمسة أشخاص مستبعدين من فوائد الدخول على خط الانترنت، فالصين لوحدها تشكل ثلث عدد مستعملي الانترنت في العالم النامي، ففيما بلغ معدل انتشار الانترنت في البلدان المتقدمة 64 % في نهاية سنة 2009 فهو لم يصل إلا إلى نسبة 18 % في البلدان النامية (14 % فقط إذا ما استبعدت الصين)²⁶⁵.

ولتوضيح التطور الحاصل في قطاع الاتصالات في العالم نعرض الشكل الموالي، الذي يعكس نمو مستخدمي خدمات الهاتف الثابت والهاتف النقال وخدمة الانترنت في العالم خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2014:

²⁶⁴الاتحاد الدولي للاتصالات، قطاع تنمية الاتصالات (ITU-D)، 2010، ص: 1. من موقع: http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D/
IND-ICTOI-2010-U2-SUM-PDF-A.pdf، تاريخ الاطلاع: 17-04-2016، توقيت الاطلاع: 21:00.
²⁶⁵المرجع نفسه، ص: 1.

جدول رقم(07): تطور عدد مشتركى خدمتي الهاتف الثابت والهاتف النقال والانترنت في العالم خلال الفترة (2000-2014)

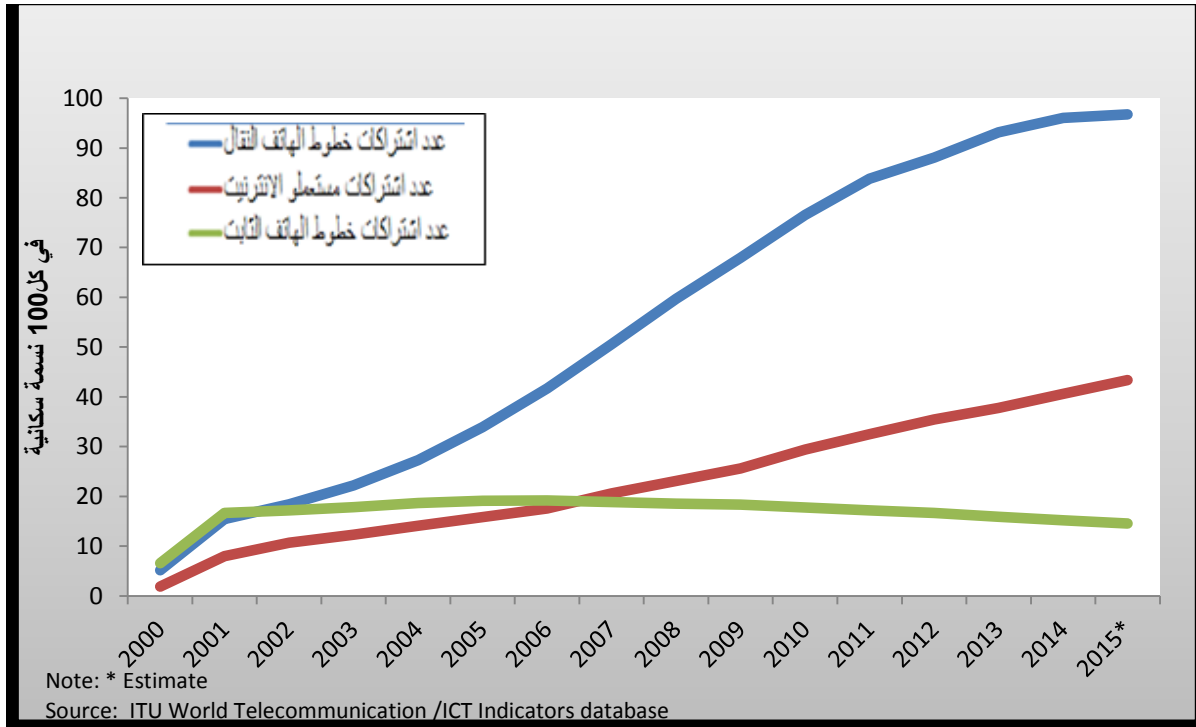
السنوات	عدد اشتراكات خطوط الهاتف الثابت	عدد اشتراكات خطوط الهاتف النقال	عدد اشتراكات مستعملو الانترنت
2000	6.53402900000000	5.14780000000000	1.83850000000000
2001	16.6424464808345	15.4643657542232	7.95475560977714
2002	17.2081550787579	18.3826674105673	10.7038430354752
2003	17.8155420844920	22.2211296073895	12.2859038915725
2004	18.6500044578219	27.3110335291032	14.095771809582
2005	19.1209595918743	33.9175349166548	15.8075368593683
2006	19.1647491459821	41.7165781841833	17.5558932407311
2007	18.8334299938358	50.592543786411	20.5757342192549
2008	18.5165506991473	59.7263664753836	23.1292378605176
2009	18.3576843072920	67.9520361932583	25.6386901354754
2010	17.7870009739988	76.5625556547563	29.4130335486071
2011	17.1731500624605	83.8384835382477	32.4730414503929
2012	16.6552425462313	88.081106325183	35.4744326833166
2013	15.9017150349681	93.1400901694163	37.7894501417017
2014	15.1878083573582	96.0717781367617	40.5712460014061
2015	14.5250768932266	96.7834893059544	43.3547150241402

المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات، قطاع تنمية الاتصالات (ITU-D)، 2010، من موقع:

http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2010-U2-SUM-PDF-A.pdf بتاريخ: 17-04-

2016، على الساعة: 21:00. إضافة إلى موقع: <http://www.itu.int/en/I> ، بتاريخ: 03-06-2016، على الساعة: 11:42.

الشكل رقم (10): تطور عدد مشتركى خدمتي الهاتف الثابت والهاتف النقال والانترنت في العالم خلال الفترة (2000-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول (07).

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن قطاع الاتصالات فيما يخص خدمة الهاتف النقال قد شهد نمواً على وتيرتين ففي الفترة الممتدة من سنة 2000_2001 عرفت قفزة نوعية وزيادة تقدر بثلاث أضعاف فمن ما يقارب 51 ترليون اشتراك لكل 100 نسمة سكانية سنة 2000 تضاعف العدد إلى 154 ترليون اشتراك لكل 100 نسمة سكانية سنة 2001، لتعرف الفترة التي تأتي بعدها من سنة 2001 إلى غاية 2015 نمواً متواصلاً بمعدل تقريباً ثابت لتبلغ ذروتها سنة 2014 بما يقارب 96 ترليون اشتراك لكل 100 نسمة سكانية، مما يعكس نمو سوق الاتصالات والاهتمام المتزايد بهذا القطاع نظراً لما يقدمه من فرص شجعت العديد من كبريات المؤسسات إلى الاستثمار فيه، وتقبل أغلبية الدول لفكرة فتح مجال الاستثمار على مصريه.

رغم تزايد اشتراكات خدمة الهاتف النقال في الفترة من سنة 2000 - 2001 إلا أن الزيادة كانت أكبر فيما يخص خدمة الهاتف الثابت أين ازداد عدد الاشتراكات من ما يفوق 6 مليون اشتراك لكل 100 نسمة سكانية سنة 2000 إلى ما يتجاوز 16 مليون اشتراك لكل 100 نسمة سكانية سنة 2001، ليستمر بعدها عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الزيادة في حين بدأ عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت بالتذبذب بين نمو جد بطيء أو انخفاض طفيف في عدد المشتركين خلال الفترة الممتدة من سنة 2001-2014، أين قدرت نسبة خطوط الهاتف الثابت حديثاً بما يقارب 15 مليون اشتراك لكل 100 نسمة سكانية، ويفسر عدم الاهتمام بهذا القطاع إلى تقادمه كخدمة وظهور بديل جديد يتيح للأفراد فرصة التنقل والاستفادة من خدمات اتصال في أي مكان، إضافة إلى تطبيق الدول خاصة النامية منها سياسة الاحتكار على هذا القطاع.

إضافة إلى ما سبقت الإشارة إليه نجد الشكل أعلاه يعكس وجود زيادة طردية بين مستعملي الانترنت واشتراكات الهاتف النقال من الفترة الممتدة من 2000-2014، ليصل عدد الاشتراكات إلى 40.5 مليون اشتراك، ويعود ذلك إلى كون اشتراكات الهاتف النقال تدعم من خلال خدمة الانترنت، فمعظم إن لم نقل كل خدمات الاتصال في الهاتف النقال بحاجة للانترنت لتفعيل أدائها، وهو ما يفسر النمو الطردي لعدد مستعملي الانترنت للاستفادة بشكل أفضل من خدمات الهاتف النقال.

الفرع الثالث: تطور خطوط خدمة الهاتف النقال بالعالم العربي

عرفت خدمة الهاتف النقال على مستوى العالم العربي تطورا ملحوظا أين تم تسجيل ما يقارب 414 مليون خطا سنة 2015، مسجلين بذلك ارتفاعا مقارنة بنهاية سنة 2014 والتي قدر عدد خطوط الهاتف النقال خلالها بما يقارب 413.6 مليون خط بنسبة نمو مقدارها 0.1 %، لتحتل مصر المرتبة الأولى كأكثر مشغل للهاتف النقال في الوطن العربي من حيث عدد المشتركين بحلول شهر مارس 2015، وذلك بحسب تقرير أصدرته مجموعة المرشدين العرب مؤخرا تحت عنوان "تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لمشغلي الهاتف النقال في الوطن العربي"، ويتضمن التقرير تحليلا شاملا لمؤشرات الأداء الرئيسية للمشغلين من سنة 2014 حتى نهاية شهر مارس 2015، كما يغطي التقرير 47 مشغلا في تسعة عشرة دولة عربية هي المملكة العربية السعودية، الجزائر، البحرين، مصر، العراق، الأردن، الكويت، لبنان، ليبيا، المغرب، موريتانيا، عمان، فلسطين، قطر، سوريا، السودان، تونس، الإمارات العربية المتحدة، واليمن. حيث سجلت سيطرة خدمات الهاتف النقال المدفوعة مسبقا على سوق الاتصالات العربية بـ 14 مشغلا ما نسبته 90% أو أكثر من الخطوط بنهاية شهر مارس 2015²⁶⁶.

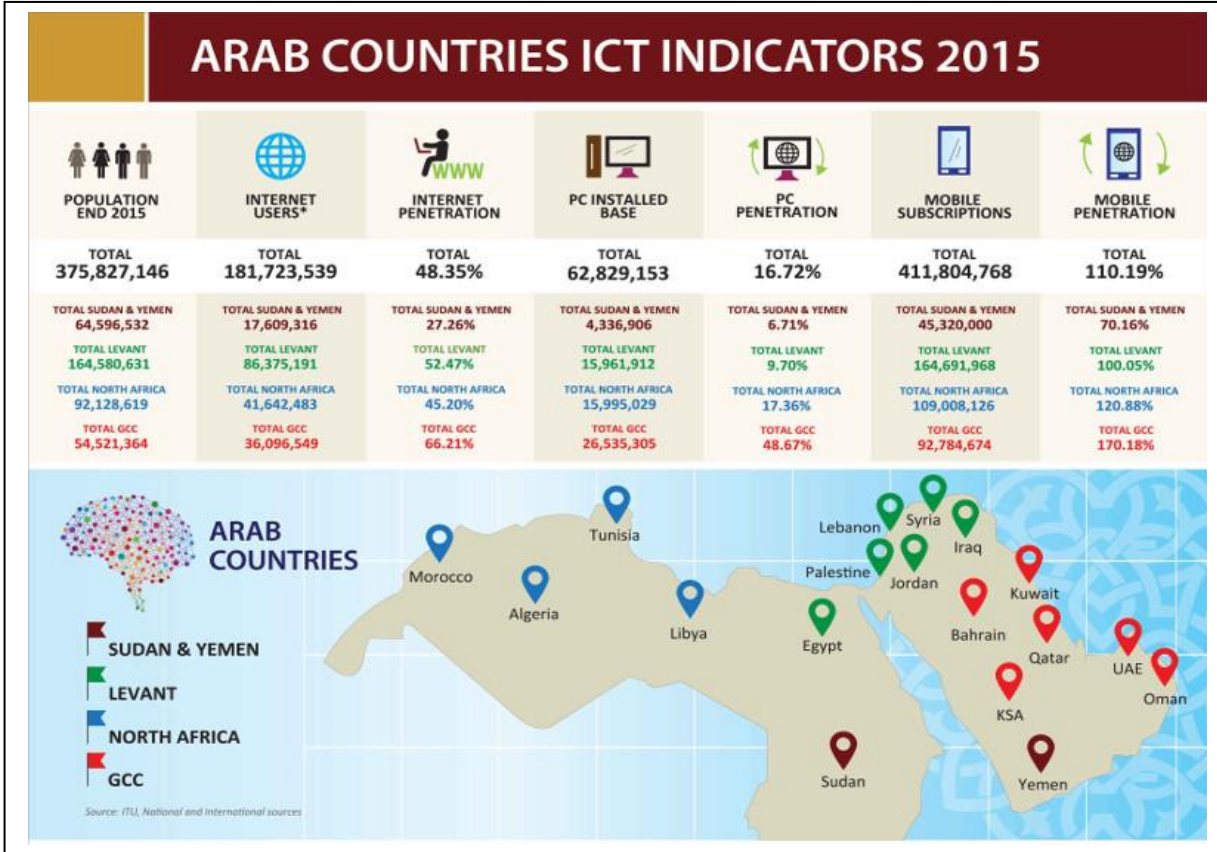
الفرع الرابع: تنامي استخدام الانترنت في الوطن العربي

يشهد العالم اليوم ثورة معرفية تقوم على التوسع وتجاوز الحدود الواقعية، ونقل الأسواق من حيزها التقليدي إلى حيز افتراضي بناء على شبكة الإنترنت والتي يتوقع أن يبلغ عدد مستخدميها نحو 226 مليون مستخدم بحلول سنة 2018، فوفقا لتقرير اقتصاد المعرفة العربي 2015-2016 تم إعداده من قبل (Orient Planet Research) والذي أشار إلى الارتفاع المرتقب تسجيله في معدلات استخدام شبكة الإنترنت والمقدر بـ 55% بحلول سنة 2018، مقارنة بنسبة 37.5% خلال سنة 2014 متفوقة بـ 7% تقريبا على معدل النمو العالمي المتوقع والبالغ 3.6 مليار مستخدم، حيث تعزى هذه النتائج في المقام الأول إلى الجهود المبذولة من قبل الدول العربية لتحقيق التنوع الاقتصادي والتحول بعيدا عن الاقتصاديات المعتمدة على النفط، والتي كان لها الأثر الأكبر في إطلاق مبادرات رائدة تستهدف تبني أحدث الابتكارات التقنية ضمن القطاعات الاقتصادية الرئيسية لا سيما قطاع الاتصالات والضيافة، مع تحسين قطاعها التعليمي من خلال تبني التقنيات الحديثة والاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع اعتماد برامج قوية للبحوث والتطوير وتحسين بيئة الأعمال بشكل عام، وتعتبر الشراكة بين مؤسسات

²⁶⁶ http://www.mcit.gov.sa/Ar/Communication/Pages/ReportsandStatistics/Tele-Reports-22061437_453.aspx, le: 22-05-2016, à: 23:02.

القطاع العام والخاص ضرورة لضمان التقدم السلس في مؤشرات المعرفة وبناء ثقافة لريادة الأعمال تدعم الابتكار²⁶⁷. ويضم التقرير إحصاءات حديثة ومعلومات قيمة حول مختلف المجالات الحيوية ذات الصلة باقتصاد المعرفة وتطور استخدام الإنترنت في العالم العربي والتي يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم(11): تطور خدمة الانترنت في الوطن العربي خلال سنة 2015



Source: http://www.mcit.gov.sa/Ar/Communication/Pages/ReportsandStatistics/Tele-Reports-22061437_453.aspx, le: 22-05-2016, à: 23 :02.

المطلب الثاني: تقديم قطاع الاتصالات بالجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، الذي تم بموجبه إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، مع تولي مهمة الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. فتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

²⁶⁷ Ibid.



Source: <https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, le: 3o-o4-2o16, à:10 :08>.

الفرع الأول: إجراءات سلطة الضبط للبريد والمواصلات لتطوير قطاع الاتصالات

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT (تقنية اتصال عبر الساتل) وهي شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

أولاً: أنظمة تطوير قطاع الاتصالات بالجزائر

باشرت سلطة الضبط للبريد والمواصلات نشاطها منذ نشأتها سنة 2000، بفتح المجال أمام إقامة متعاملين ومقدمي خدمات جدد بشكل تدريجي في الأقسام المبرمج افتتاحها مستخدمة الأنظمة التالية²⁶⁸:

- نظام الرخصة: وفيه يتم منح رخصة من أجل إقامة واستغلال الشبكة العمومية للمواصلات لصالح متعاملين خواص، بالتعاون مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وفقاً للصلاحيات التي نص عليها المرسوم التنفيذي.

- نظام الترخيص ونظام التصريح البسيط: يخضع كلا النظامين إلى تسجيل شروط محددة من قبل سلطة الضبط.

ثانياً: قوانين سلطة الضبط للبريد والمواصلات لتطوير قطاع الاتصالات

سعيًا منها لتفعيل أداء هذه الأنظمة سنت سلطة البريد والاتصالات الجزائري قوانين تشمل كلا من²⁶⁹:

²⁶⁸ كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص: 161-162.

من موقع: bu.umc.edu.dz/theses/economie/AKOU2402، تاريخ الاطلاع: 03-04-2016، توقيت الاطلاع: 19:12.

²⁶⁹ <https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, le: 3o-o4-2o16, à: 1o :08>.

أ. قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي كلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، ليتم منح الاستقلالية في التسيير لمؤسسة اتصالات الجزائر عن وزارة البريد بعد هذا القرار التي وكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ب. 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وبمجرة على إثبات وجودها في ضل منافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات للمنافسة.

ثالثا: وظائف سلطة الضبط للبريد والمواصلات

إضافة إلى ما سبق حددت المادة 13 من الفصل الثالث لهذا القانون مهام ووظائف إضافية تشمل²⁷⁰:

-إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من خلال تهيئة بيئة تنافسية فعالة تجمع مختلف متعاملي هذا القطاع، مع توفير بنية تحتية ذات طابع رقمي تقدم خدمات تكنولوجيا إعلام واتصال ذات جودة؛

-العمل على التحديث الدائم والمستمر لمواكبة الثورة التكنولوجية الجديدة وعدم التأخر عما يجري، مع فتح المجال أمام مختلف الهيئات الدولية والوطنية بغية اقتراح كل ما من شأنه النهوض بهذا القطاع؛

- سلطة الضبط هي الهيئة المخولة قانونا باتخاذ القرارات الزجرية والعقابية كفرض الغرامات، وسحب الرخص من المتعاملين في حالة مخالفة القوانين المؤطرة للسوق؛

- تولي مهمة التحكيم لفض النزاعات الناشئة بين المتعاملين.

²⁷⁰حمية ديمش، التجارة الالكترونية وحتميتها وواقعها في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2011، ص: 295.
من موقع: bu.umc.edu.dz/theses/economie/ADIM3592، تاريخ الاطلاع: 03-04-2016، توقيت الاطلاع: 12:19.

شكلت كل الإجراءات التي شهدتها سوق الاتصالات في الجزائر مجتمعة جوا ملائما وحافزا للتنافس بهدف تقديم خدمات اتصال أفضل على مستوى كل من قطاع الهاتف الثابت والهاتف النقال والإنترنت، ففي سنة 2001 شرعت سلطة الضبط في منح رخص الاستغلال والتي كان أولها لمعامل الهاتف النقال "أوراسكوم اتصالات الجزائر" OTA، لتشتد بعدها المنافسة سنة 2003 بدخول المتعامل اتصالات الجزائر ATM لتبلغ المنافسة قممها سنة 2004، ونفس الأمر بالنسبة لمزودي خدمات الإنترنت والذي بلغ عددهم بعد 4 سنوات من نشاط الهيئة حوالي 100 رخصة²⁷¹.

ويعد الإجراء المسجل حديثا دليلا على التوجه الابتكاري المتجدد الداعم لتطور قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، والمتمثل في منح سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتاريخ 23-05-2016 بالجزائر العاصمة لرخص الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال الثلاثة الناشطين بالجزائر، فحسب ترتيب منح الرخص المؤقتة لوضع واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الرابع احتلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) المرتبة الأولى من بعدها أوبتيكوم تيليكونم الجزائر (جازي)، والوطنية تيليكونم الجزائر (أوريدو)²⁷².

الفرع الثاني: أهداف وأنشطة مجمع اتصالات الجزائر

يعتمد مجمع اتصالات الجزائر في أدائه على تحقيق أهداف مسطرة مسبقا من خلال الأنشطة الموكلة إلى فروع والمؤسسات التابعة له بما يحقق التطور والنمو المستمر على مستوى قطاع الاتصالات ككل، لدى سنعرض من خلال هذا العنصر جملة الأهداف والأنشطة التي تسهر فروع المجمع على أدائها والمتمثلة في²⁷³:

أولا: أهدافه مجمع اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة ألا وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، للبقاء في مركز الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي²⁷⁴:

- أ. تنمية وتنويع عروض خدمات سلطة البريد والمواصلات؛
- ب. تحسين جودة الخدمات المقدمة وعرضها بأسعار تنافسية؛

²⁷¹ المرجع نفسه، ص: 260.

²⁷² <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/>, le: 24-05-2016, à: 19 :11.

²⁷³ <https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation>, le: 30-o4-2016, à: 10 :08.

²⁷⁴ Hadjou Abdelaziz, Analyse de ma structure et de la dynamique concurrentielles au sein du secteur des télécommunications en Algérie « le cas de la téléphone mobile », Mémoire en vue d'obtenir du diplôme de magister en Science de gestion, option management des entreprises, Département des Sciences de Gestion, faculté de Science économiques, commerciales, et de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, P: 134. Du site : http://www.ummtto.dz/IMG/pdf/Hadjou_Abdelaziz.pdf, le: 09-04-2016, à: 16 :47.

ج. تجديد وتطوير شبكة البريد والاتصالات؛

د. الترويج وتعزيز قطاع الاتصالات كونه قطاع اقتصادي جد هام يشكل انطلاقة لاقتصاد تنافسي، متنوع، ومفتوح على العالم.

ثانيا: نشاطاتها

يعنى مجمع اتصالات الجزائر بجملة أنشطة ووظائف يمكن إنجازها في النقاط الآتية:

أ. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

ب. تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

ج. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وتشمل هذه الفروع كلا من:

أ. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"

يعد فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" فرعا مختصا في خدمة الهاتف الخليوي، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس أهم متعملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنهم الذي تعدى 13 مليون مشترك.

ب. فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"

إضافة إلى فرع اتصالات الجزائر موبيليس يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام ألا وهو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير انترنت ذات سرعة فائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet مع مقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج. فرع اتصالات الجزائر الفضائية

يختص فرع اتصالات الجزائر الفضائية بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

المطلب الثالث: مراحل تحرير قطاع الاتصالات بالجزائر من الاحتكار

لم تأتي عملية تحرير قطاع الاتصالات من الاحتكار المطلق للدولة دفعة واحدة، فحتى يصل إلى الشكل الذي نراه اليوم تم الانتقال شيئاً فشيئاً من مرحلة الاحتكار المطلق إلى مرحلة احتكار القلة الذي نشهده حالياً، فخلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى اليوم مر قطاع الاتصالات خاصة فيما يخص خدمة الهاتف النقال بثلاث محطات رئيسية والتي سنقوم بعرضها خلال هذا المطلب في النقاط الآتية²⁷⁵:

الفرع الأول: مرحلة الاحتكار المطلق قبل سنة 2002

شهدت هذه المرحلة سيطرة واحتكار سلطة البريد والمواصلات لخدمات الهاتف النقال، مستهدفة قطاع سوقي واحد ينحصر في فئة ذوي الدخل المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، وهو ما يفسر انخفاض عدد المشتركين الذي بلغ سنة 1996 ما يقارب 4961 مشترك، ليرتفع بعدها سنة 1999 إلى 18000 مشترك نتيجة الإصلاحات الهيكلية التي شهدتها القطاع بموجب القانون 03/2000، والذي سمح بدخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم للاتصالات" لينتهي بذلك احتكار الدولة لسوق الهاتف النقال.

الفرع الثاني: مرحلة الاحتكار الشائي 2002-2004

عرفت هذه المرحلة دخول المتعامل جازي في 15-02-2002 الذي استغل شبكة "GSM" ليتواجد في سوق الهاتف النقال كل من أوراسكوم تيليكوم واتصالات الجزائر، حيث تميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل ، وبدخول جازي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على ما يقارب 70 % من الحصة السوقية ليظهر بعدها المتعامل الوطني لاتصالات الجزائر باسمه التجاري "موبيليس" في 03-08-2003، وينظم إلى المنافسة المتعامل "الوطنية للاتصالات" الحاصل على رخصة الدخول في 20-12-2003.

الفرع الثالث: مرحلة احتكار القلة

بعد منح الرخصة الأولى "لأوراسكوم تيليكوم" والثانية "لاتصالات الجزائر" تم منح ثالث رخصة للمتعامل الكويتي "الوطنية للاتصالات" تحت اسمه التجاري "نجمة"، لتنتقل هذه المؤسسات الثلاث في التنافس بهدف تحقيق أعلى معدل مبيعات وحيازة أكبر حصة سوقية، من خلال تقديم خدمات متنوعة تقوم على رفع القدرة على تحقيق أكبر تغطية، مع الابتكار الدائم في تصميم الخدمات وتوزيعها وترويجها، وآلية تسعيره، مع تطوير مستوى مقدمي الخدمات والعمل على تيسير عملية تقديم الخدمة بتوفير محيط مادي مشجع على ذلك لجذب العملاء وبمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق.

²⁷⁵ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (2008-2011) حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص: 177-178.

المطلب الرابع: إحصاءات تطور خدمات الهاتف والانترنت بالجزائر

يشهد قطاع الاتصالات في العالم بأسره تطورا متسارعا باعتباره احد الأنشطة الاقتصادية الهامة ذات الطابع الخدمي، نظرا لما يقدمه هذا القطاع من فرص تسويقية هامة قد يؤدي اقتناصها إلى تحقيق أهداف تفوق ما كان متوقعا، كما قد تشكل خسارة هذه الفرص تهديدا يعرض المؤسسات للانسحاب الجزئي أو الكلي من هذا القطاع، لدى فقد ارتأينا من خلال هذا المطلب عرض واقع قطاع الاتصالات بالجزائر لتحديد مستوى نموه مقارنة بمستوى النمو العالمي، مع الوقوف على الإجراءات المتخذة لتطوير هذا القطاع واستغلاله كمورد اقتصادي جد هام، وللاستدلال على ذلك سنتناول من خلال هذا المطلب الإحصاءات الخاصة بنمو نشاط الاستثمار في هذا المجال مع تحليل إحصاءات معدلات النمو لاشتراكات خدمات كل من الهاتف النقال والثابت وخدمة الانترنت بالجزائر.

الفرع الأول: إحصاءات تطور قطاع الاتصالات بالجزائر

يعد قطاع الاتصالات بالجزائر من القطاعات الحيوية التي عرفت نشاطا في السنوات الأخيرة من قبل قطاع الاتصالات عامة وقطاع خدمة الهاتف النقال على وجه الخصوص، وهو ما انعكس على مؤشر الاستثمار في هذا المجال والموضح من خلال إحصاءات البنك الدولي والمعبر عنها من خلال الجدول الآتي (جدول رقم 08)، الذي يمثل تطور قيمة الاستثمارات بالجزائر في مجال الاتصالات بمشاركة القطاع الخاص خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 - 2014²⁷⁶:

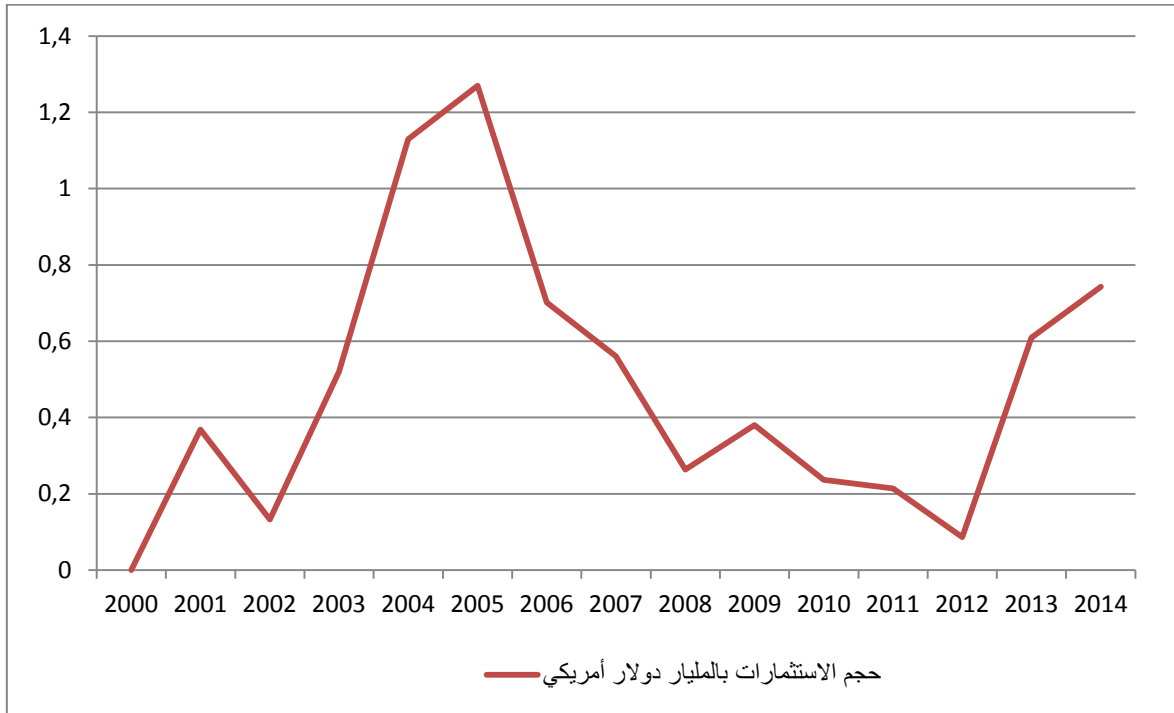
²⁷⁶ <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>, le:3o-o4-2o16 , à:10 :08.

جدول رقم: (08): الاستثمار في الاتصالات بالجزائر بمشاركة القطاع الخاص خلال الفترة (2000-2014). (بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي)

السنوات	حجم الاستثمارات بالمليار دولار أمريكي
2000	--
2001	0.3685
2002	0.1330
2003	0.5200
2004	1.13
2005	1.27
2006	0.702
2007	0.561
2008	0.264
2009	0.380
2010	0.237
2011	0.214
2012	0.0867
2013	0.609
2014	0.74234

Source: <http://data.albankaldawli.org/indicatorart>, le: 01-07-2016, à: 13 :05.

شكل رقم (13): الاستثمار في الاتصالات بالجزائر بمشاركة القطاع الخاص خلال الفترة (2000-2014). (بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (08).

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن الاستثمار في قطاع الاتصالات بالجزائر قد انطلق منذ سنة 2000 ليتطور بعدها في السنوات التالية مروراً بعدة مراحل:

- من سنة 2001 - 2002: عرف الاستثمار في قطاع الاتصالات خلال هذه الفترة انخفاضاً، نتيجة انفصال قطاع الاتصالات عن قطاع البريد بالجزائر.

- من سنة 2002 - 2005: شهد خلالها قطاع الاتصالات نمواً سريعاً مع نمو متزايد لقيمة الاستثمارات من قيمة 0.1330 مليار دولار أمريكي إلى 1.27 مليار دولار أمريكي خلال ذات الفترة، ويفسر ذلك بتحرير سلطة الاتصالات لقطاع خدمة الهاتف النقال وفتح المجال للمنافسة، من خلال تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس كأول متعامل وطني لخدمة الهاتف النقال، مع منح رخص لكل من المتعاملين الأجبيين أوراسكوم للاتصالات والوطنية للاتصالات خلال ذات الفترة ليتحول هذا القطاع إلى عنصر جذب للاستثمار. فالتعامل أوراسكوم لوحده قد حقق ارتفاعاً في استثماراته مقدرة بـ 950 مليون دولار، حيث قامت المؤسسة بانجاز الربط البحري بين أوروبا والجزائر بالألياف البصرية والذي يعد المشروع الأول للخواص. وفيما يخص التعامل الثالث "الوطنية الكويتية" فتمكن من حيازة الرخصة الثالثة في ديسمبر 2003 مقابل 421 مليون دولار، في حين قرر التعامل الوطني موبيليس بدوره تخفيض أسعاره بشكل كبير منذ بداية سنة 2004 واعتماد نظام الفاتورة الثانية، مع السعي للحاق بتكنولوجيات الأنظمة الجديدة مثل (MMS) ونظام (GPRS) قبل نهاية نفس السنة، وهكذا يصبح سوق الهاتف النقال في

الجزائر الوحيد إفريقيا الذي تنافس فيه ثلاث مؤسسات معا ومع دخول المنافسة مراحل حاسمة أي بعد الانتقال من مرحلة توفير الهاتف النقال إلى مرحلة تحسين الخدمات وتخفيض الأسعار، فلا مجال لتدخل الدولة إلا لمراقبة التعهدات عن طريق سلطة الضبط ، طالما أنها قد حسمت توجهها لصالح فتح السوق الذي أعطى نتائج إيجابية. وفيما يخص خدمة الهاتف الثابت فمع زيادة الطلب على قطاع الاتصالات وظهور عجز في تلبية واحتمت سلطة الاتصالات مشكل طول مدة منح خطوط الهاتف والتي قد تفوق 7 أشهر، إضافة إلى مشكل طول مدة إصلاح الخطوط المعطلة إلى فترة تقدر بـ 21 يوما. لذلك شرعت الجزائر منذ 2005 بتنفيذ برنامج طموح لرفع كثافة التغطية بمشاركة مع المتعامل الصيني (ZTE) الذي يوفر الأجهزة المناسبة لهذا النوع من الاتصالات، ويستمد المشروع أهميته من توفير التغطية الهاتفية للمناطق النائية والجبلية المحرومة من وصول شبكات الهاتف العادية ، كما يسمح باقتصاد التكاليف في صيانة وتجديد الخطوط التالفة. إضافة إلى الاستعانة بالمجموعات الدولية كالمجموعة الفرنسية للاتصالات وإيريكسون السويدي في تحديد الشبكة وتدارك تخلف التجهيزات، وهو ما انعكس في ارتفاع الاستثمار وفق الشكل الموضح أعلاه²⁷⁷.

- من سنة 2005-2012: عرفت هذه الفترة انخفاضا وتذبذبا جاء نتيجة انحصار خدمات الهاتف النقال في المتعاملين الثلاثة فقط، وفيما يخص خدمة الهاتف الثابت فقد شهدت ثبات الانخفاض المسجل على هذه الخدمة مقارنة مع التزايد المستمر في الطلب على خدمة الانترنت وخدمة الهاتف النقال²⁷⁸.

- من سنة 2012-2014: عاد قطاع الاتصالات للانعاش حيث عرف نموا في قيمة الاستثمارات من 0.0867 مليار دولار أمريكي إلى 0.74234 مليار دولار أمريكي، نتيجة نمو أنشطة الهاتف النقال والانترنت مع إدخال خدمة الجيل الثالث للجزائر والحاجة إلى إقامة شراكات مع مستثمرين أجانب لتفعيل أداء هذه التكنولوجيا على غرار مؤسسة "هواوي" الصينية التي أثبتت وجودها كواحدة من أكبر مؤسسات الاتصالات في العالم .

الفرع الثاني: إحصاءات تطور خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالجزائر

شهدت سوق الاتصالات بالجزائر نمو متزايدا من حيث عدد متعاملي الهاتف الثابت والمحمول خاصة خلال السنوات الأخيرة حيث ارتفع عدد المشتركين من 42.76 مليون مشترك سنة 2013 إلى 46.39 مليون مشترك سنة 2014، أي بزيادة تقدر بـ 8%.

لينتج عنه نمو قاعدة المشتركين محققا معدل اختراق 117.46% منها 109.62% في قطاع الهاتف النقال، وفي المقابل نجد حركة التداول بين مشتركين شبكات الهاتف الثابت والنقال لم تسجل تغيرا كبيرا، حيث ارتفعت من 90.601 مليار دقيقة سنة

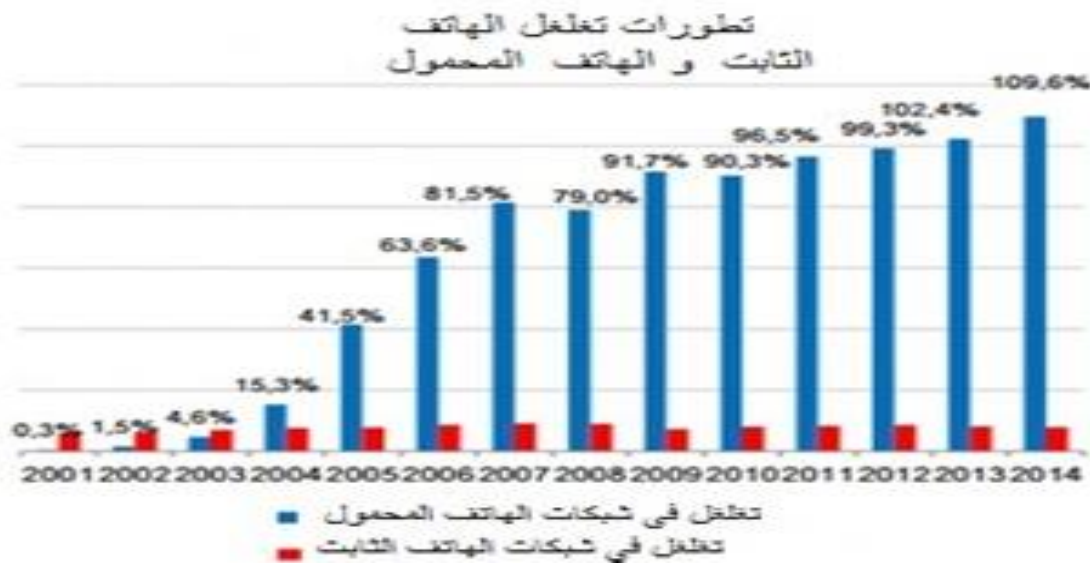
²⁷⁷ <http://data.albankaldawli.org/indicator/IE.PPI.TELE.CD?end=2015&locations=DZ&start=1990&view=chart>, le: 01-07-2016, à: 12:47.

²⁷⁸ بركات غنية وآخرون، الاقتصاد المعرفي-وضعية الجزائر، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص: 11، من موقع: <http://www.fares-boubakour.edu.dz/>، بتاريخ: 01-07-2016، على الساعة: 13:17.

2013 إلى 91.528 مليار دقيقة سنة 2014، أي بزيادة قدرها 0.01% مقارنة مع سنة 2013. حيث توضح الأشكال البيانية المبينة أدناه (شكل رقم 14-15) تغيرات وتطورات كبيرة في عدد المشتركين في قطاع سوق الهاتف الثابت والنقل وكذا معدلات انتشارها، لتبلغ الكثافة الهاتفية التي يمثلها عدد المشتركين لكل 100 نسمة سنة 2014 ما نسبته 117.46%، أي ما يعادل 117 مشترك لكل 100 نسمة (109 منحت للهاتف المحمول مقابل 8 للهاتف الثابت)²⁷⁹.

والشكل الموالي يوضح نمو قطاع الاتصالات على مستوى خدمتي الهاتف الثابت والنقل خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2014:

شكل رقم (14): تطور تغلغل خدمتي الهاتف الثابت والنقل بالجزائر خلال الفترة (2000-2014)



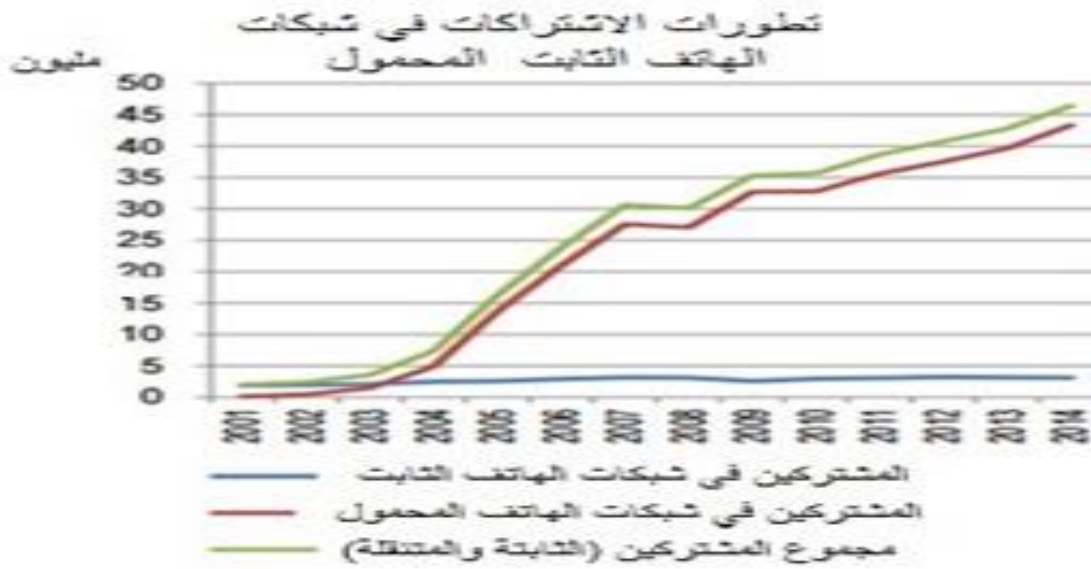
Source: <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le: 09-05-2016, à: 19 :35.

يتطلب تحليل الشكل أعلاه والممثل بأعمدة تكرارية لتطور تغلغل شبكات الهاتف الثابت والمحمول التركيز على نقطة أساسية، ألا وهي سنة التغير والتحول الجذري والانعكاس المفاجئ في نسبة التطور بين الخدمتين، فمن سنة 2000 - 2002 سيطرت شبكات الهاتف الثابت على سوق خدمة الاتصالات، لتبدأ بعدها خدمة الهاتف النقال بالظهور سنة 2002 نتيجة إنشاء فرع لمؤسسة اتصالات الجزائر والذي كان أول وجه لمؤسسة خدمة الهاتف النقال بالجزائر، وهو ما يفسر تطور تغلغل شبكة الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2003 من نسبة 0.3% إلى 4.6%. في حين بدأ يلاحظ تطور تغلغل خدمة الهاتف النقال سنة 2002 ليحقق نسبة لا تتجاوز 0.1% في نهاية سنة 2003، وهذا راجع إلى رفع الدولة احتكارها عن قطاع الاتصالات ودخول الجزائرية للاتصالات كرفع لخدمات الهاتف النقال، مما أنعش هذا السوق وانعكس على بداية تطور التغلغل على مستوى هذه الخدمة، في حين بلغت نسبة تطور تغلغل خدمة الهاتف الثابت في ذات السنة ما يقارب

²⁷⁹ <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le: 09-05-2016, à: 19 :35.

4.6%، لتتقلب بعدها الموازين سنة 2004 أين سجل نمو مضاعف في نسب التغلغل في خدمة الهاتف النقال والتي قدرت بـ15.3% لتستمر هذه النسبة في الزيادة إلى غاية سنة 2014 أين قدرت نسبة التطور بـ109.6%، مع الثبات التقريبي لنسبة التطور للتغلغل خدمة الهاتف الثابت والمقدرة تقريبا بـ1.5%، ونفسر هذا التحول الجذري بما شهده سوق الاتصالات بالجزائر نتيجة مروره بمرحلة انتقالية تم خلالها منح رخصة أخرى لثاني متعامل وهو أوراسكوم للاتصالات لتليه عملية منح رخصة للوطنية للاتصالات، فتحرير قطاع الاتصالات كان له الفضل في فتح المجال للتنافس مع منح العملاء بدائل متعددة من الخدمات للمفاضلة بين الأنسب منها، بل ومنح العميل فرصة الاشتراك مع أكثر من متعامل في آن واحد، مع تقلص عروض متميزة من خدمات مبتكرة وأسعار مناسبة قد تفوق أحيانا منفعتها ما كان متوقعا، وهو ما أنعش هذا السوق وجعله موردا اقتصاديا متجددا طالما انه هناك منافسة وسباق نحو تقديم الأفضل دائما. والنتيجة موضحة في الشكل أدناه:

شكل رقم (15): تطور اشتراكات خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014)



Source: <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le: 09-05-2016, à: 19 :35.

فيما يخص المنحنى البياني أعلاه والممثل لنمو عدد مشتركى خدمتي الهاتف الثابت والنقال نجده ماثلا لمدرج نمو عدد الاشتراكات وتطور التغلغل في خدمتي الهاتف الثابت والنقال، فالتحليل نفسه وان اختلفت وحدة المتغيرات المدروسة والتي عبر عنها في المنحنيات البيانية بعدد الاشتراكات لخدمتي الهاتف الثابت والنقال بالمليون، غير أن المنحنى أعلاه يعد أوضح من المدرج التكراري لكونه يعكس ووضح نقطة تقاطع منحنى اشتراكات الهاتف الثابت والنقال سنة 2003، أين قدر عدد الاشتراكات بما يقارب مليون ونصف مليون مشترك، لينقلب بعدها عدد الاشتراكات بين خدمتي الهاتف الثابت والنقال، حيث أخذت اشتراكات الهاتف الثابت بالنمو المتباطئ من سنة 2003 إلى غاية سنة 2008 حيث بلغت عدد الاشتراكات ذروتها بما يقارب 4 مليون مشترك ثم ما لبثت وأن بدأت في التناقص سنة 2009 إلى ما يقارب 3 مليون مشترك، ويعود بعدها عدد اشتراكات الهاتف الثابت للارتفاع الطفيف من جديد والثبات النسبي بعدد اشتراكات تقارب 4 مليون مشترك. وما يلاحظ من

الشكل أعلاه أن نقطة الانعطاف في عدد اشتراكات متعملي خدمة الهاتف النقال كانت انطلاقة النمو المتسارع لاشتراكات الهاتف النقال من سنة 2003 إلى غاية سنة 2014 لتبلغ ما يقارب 44 مليون اشتراك، وهو رقم جد مهم في سوق تغلبت فيه خدمة الهاتف النقال على خدمة الهاتف الثابت نظرا إلى ما تقدمه من مزايا الإتاحة والملائمة في الانتفاع، مع التجدد الدائم في العروض بأسعار منخفضة، ابتكارية، تواكب تطور تكنولوجيا الهواتف النقالة وشاملة لجميع فئات المجتمع.

الفرع الثالث: تنامي استخدام الانترنت في الجزائر

ساهمت الانترنت في تطوير العديد من ميادين الحياة، حيث ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات) أين تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب، تونس، مصر وجنوب إفريقيا، وهو ما يعد نتيجة لأنشطة تحسين وتنظيم هذا القطاع مع بذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية²⁸⁰. ويعود دخول خدمة الانترنت للجزائر إلى سنة 1993 عن طريق مركز CERIST وهو مركز للأبحاث تابع للدولة، فبعد خمسة سنوات من هذه البداية المحدودة صدر المرسوم الوزاري 256 سنة 1998 الذي أنهى احتكار الدولة لهذه الخدمة وسمح للمؤسسات الخاصة بتقديم خدمات الإنترنت، كما اشترط المرسوم في مقدمي الخدمة لأغراض تجارية أن يكونوا جزائري الجنسية، ويتم تقديم الطلبات مباشرة إلى وزير الاتصالات وفي سنة 1998 ظهرت أولى مؤسسات التزويد الخاصة وارتفعت أعداد مقدمي الخدمة²⁸¹.

ومنذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة ذات التدفق السريع مما سمح بوصول المنازل، المؤسسات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة، حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل ليزداد الطلب على هذه الخدمة في ذات السنة نتيجة تقديم تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع. ففي سنة 2003 قدر أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية بـ 64 Kbps أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL 2+ كما تستطيع المؤسسات اختيار تمديد شبكاتها، مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps²⁸².

وقدر النمو في استغلال خدمة الانترنت من 1 % سنة 2005 إلى ما نسبته 20 % سنة 2013، وفيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل عددها من 56000 جهاز سنة 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة إلى انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، والتي سمحت بتشغيل 682540 خط من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+. وفيما يتعلق بعدد عملاء الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من

²⁸⁰ https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations, le: 30-04-2016, à:10:08 .

²⁸¹ <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=304423>, le: 05-04-2016, à: 17 :31.

²⁸² https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations, le: 30-04-2016, à: 10 :08.

178.707 عميل في نهاية سنة 2007 إلى 1.188.201 عميل في مارس 2013 حيث استفاد 60 % منهم من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI²⁸³.

الفرع الثالث: تطور اشتراكات الهاتف النقال بالجزائر

شهد قطاع الاتصالات بالجزائر نموا متسارعا خاصة على مستوى الاشتراكات في الخدمة الهاتفية العمومية المتنقلة، بتوظيف التكنولوجيا الخلوية بما في ذلك عدد بطاقات SIM المدفوعة مسبقا، وللكشف عن كيفية توزيع المشتركين بين مؤسسات القطاع المتنافسة سنعرض الجدول أدناه (جدول رقم 09)، والذي يوضح نمو مشتركي خدمة الهاتف النقال بالجزائر وتوزيعها بين كل من مؤسسة الجزائرية للاتصالات، أوراسكوم للاتصالات والوطنية للاتصالات خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2014 :

جدول رقم (09): تطور عدد مشتركي خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة في الجزائر خلال الفترة (2000-2014). الوحدة: مليون مشترك

السنة	عدد اشتراكات الجزائرية للاتصالات بالمليون	عدد اشتراكات أوراسكوم للاتصالات بالمليون	عدد اشتراكات الوطنية للاتصالات بالمليون	المجموع
2000	0.086	-	-	0.086
2001	0.100	-	-	0.100
2002	0.136	0.314	-	0.450
2003	0.168	1.278	-	1.446
2004	1.176	3.418	0.285	4.882
2005	4.908	7.277	1.473	13.662
2006	7.475	10.530	2.990	20.998
2007	9.694	13.382	4.487	27.563
2008	9.934	14.017	6.7	30.651
2009	10.164	14.936	7.5	32.6
2010	9.44	15.08	8.24	32.78
2011	10.28	16.49	8.46	35.2
2012	10.622	17.845	9.059	37.527
2013	12.538	17.585	9.506	39.630
2014	13.022	18.612	11.663	43.298

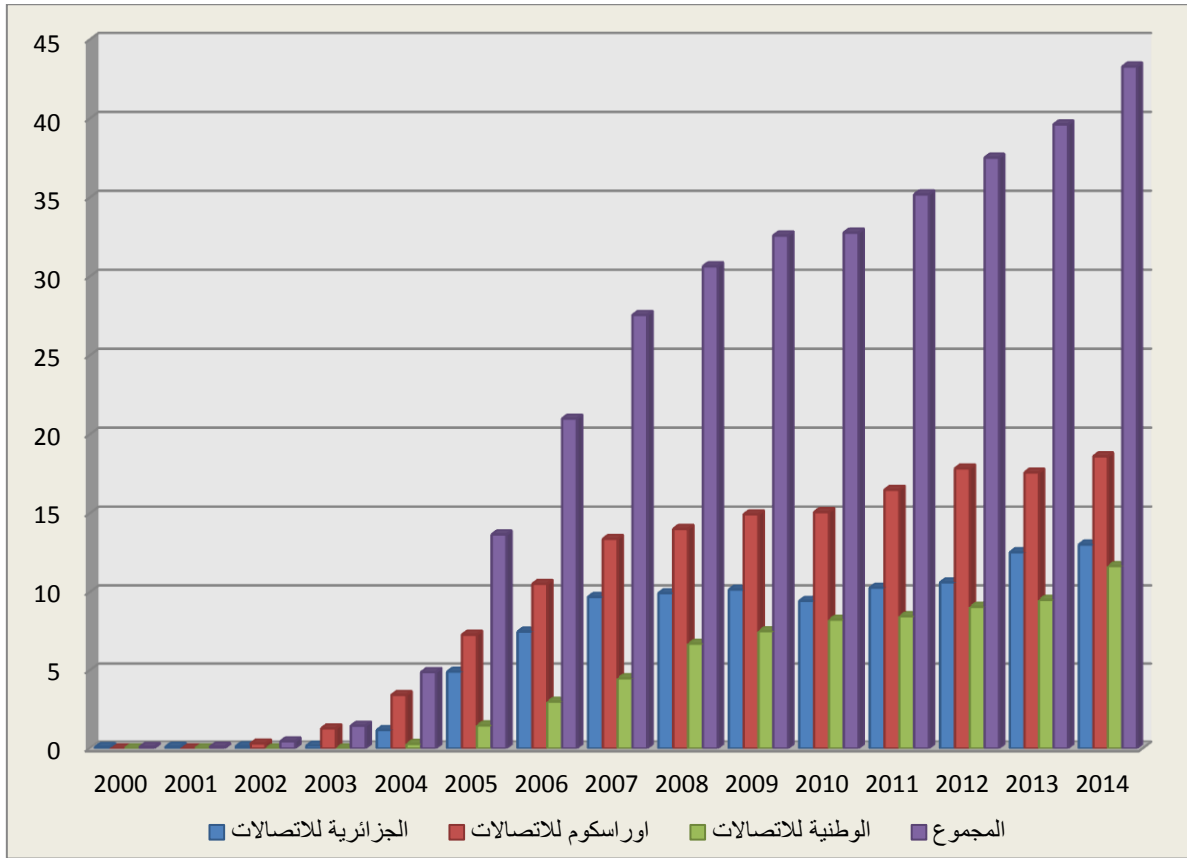
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على كل من أطروحة الدكتوراه للهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

إضافة إلى موقع: http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2014 ، ARPT (parc : 2014 , opérateurs 2012-2013

(Audité par l'ARPT)، تم التصفح بتاريخ: 20-04-2016، على الساعة: 18:56.

²⁸³ Ibid.

شكل رقم(16): تطور عدد مشتركى لخدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2014). الوحدة: مليون مشترك



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول(09).

يتضح من الشكل أعلاه أن النمو في عدد الاشتراكات على مستوى خدمة الهاتف النقال بصفة عامة قد عرف تزايدا مستمرا من سنة 2000 إلى غاية سنة 2014 فالتحول من 86000 مشترك سنة 2000 إلى غاية 43.298 مليون مشترك خلال سنة 2014 يعد تحسنا معتبرا مقارنة بمدة 14 سنة، مما يعكس نجاح جهود مؤسسات الاتصالات وتحقيقها للأهداف المرجوة. وتحليل الشكل أعلاه بصفة تفصيلية على مستوى متعاملي الهاتف النقال يمكننا تقسيم هذا النمو إلى فترات:

2000-2003: عرف القطاع نموا متوسطا خلال هذه الفترة ليرتفع عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال من 86000 مشترك إلى 450000 مشترك نظرا لدخول المتعامل الخاص أوراسكوم للاتصالات.

2004-2014: ارتفع عدد المشتركين بوتيرة متزايدة خلال هذه الفترة أين تجاوز 43 مليون مشترك، وهذا راجع إضافة إلى دخول أوراسكوم للاتصالات حصول المتعامل الثالث الوطنية للاتصالات على رخصة الدخول لسوق الاتصالات، ليتوسع بذلك مجال تغطية خدمات الاتصالات على مستوى قطاع الهاتف النقال، فتعدد المنافسين أدى إلى تنوع الخدمات وخفض الأسعار مما يتيح للعملاء ذوي القدرات الشرائية المنخفضة الاستفادة من عروض وخدمات الهاتف النقال، حيث لم يعد هذا الأخير حكرا على فئة ذوي الدخول المرتفعة كما كان الحال في السنوات الأولى.

الفصل الرابع واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس وآلية تحسين أدائها

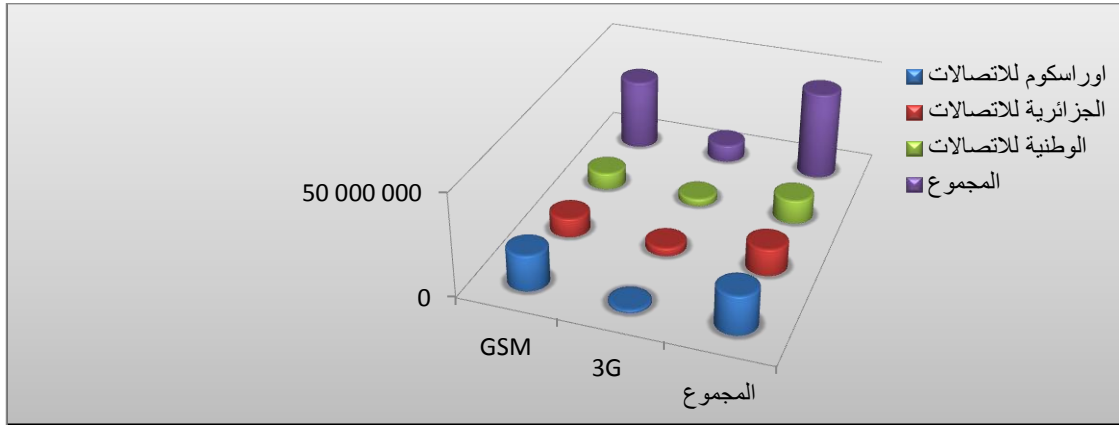
ونظرا لارتباط خدمة الهاتف النقال بتكنولوجيا الاتصالات فقد ارتأينا عرض توجهات العملاء لمعاملتي الهاتف النقال وفق التكنولوجيا المعروضة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): تطور اشتراكات العملاء حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2014

المجموع	3G	GSM	التكنولوجيا المؤسسات
13 022 295	3 816 312	9 205 983	الجزائرية للاتصالات
18 612 148	1 254 250	17 357 898	أوراسكوم للاتصالات
11 663 731	3 438 491	8 225 240	الوطنية للاتصالات
43 298 174	8 509 053	34 789 121	المجموع

Source: ARPT (parc Audité par l'ARPT) 2014, le : http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2014.pdf, le : 20-04-2016, à 18 :56.

شكل رقم (17): تطور اشتراكات العملاء حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول (10).

ما يلاحظ من الشكل أعلاه انه من بين 43 مليون مشترك 34.79 مليون مشترك يستعملون شبكة GSM أي بنسبة 80.35%، مقابل 8.51 مليون مشترك يستخدمون شبكة الجيل الثالث (G3) بنسبة 19.65% وهي نسبة ضعيف إذا ما قورنت بسابقتها، ويمكن تفسير ذلك أن شبكة الجيل الثالث خلال هذه الفترة قد شهدت محدودية الانتشار عند انطلاقتها إضافة إلى ضعف التغطية وعدم التحكم الجيد لمؤسسات الاتصالات بهذه التقنية، ظهر تباين في الأسعار مما أدى إلى نقص الطلب عليها مقارنة بتكنولوجيا GSM.

الفرع الرابع: دراسة نمو الحصة السوقية ورقم أعمال متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

عادة ما يقيم أداء المؤسسات من خلال مؤشرات عدة قد يعتمد بعضها على الجانب التسويقي كرضا العملاء وولائهم، بينما تعتمد الغالبية على الجانب المالي كمؤشر الحصة السوقية ورقم الأعمال، لدى سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل النمو في الحصة السوقية ورقم أعمال سوق خدمة الهاتف النقال.

أولاً: دراسة نمو الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر

لتحليل الحصص السوقية وإبراز الفروقات بينها لابد من دراسة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة ألا وهم الجزائرية للاتصالات ، أوراسكوم للاتصالات والوطنية للاتصالات، بدءاً من سنة 2000 لإبراز توقيت انطلاقة نشاط قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر فعلياً والذي بدء سنة 2002 حين عملت مؤسسة أوراسكوم للاتصالات على توسعت نشاطها إلى جانب اتصالات الجزائر، التي قدمت للسوق فرعاً لها وهو الجزائرية للاتصالات سنة 2003، لتلحق بعدها الوطنية للاتصالات بركب المنافسة عقب تحصلها على رخصة الدخول لتتوزع الحصص السوقية بشكل متباين بين المتعاملين الثلاثة كما هو موضح في الشكل أدناه:

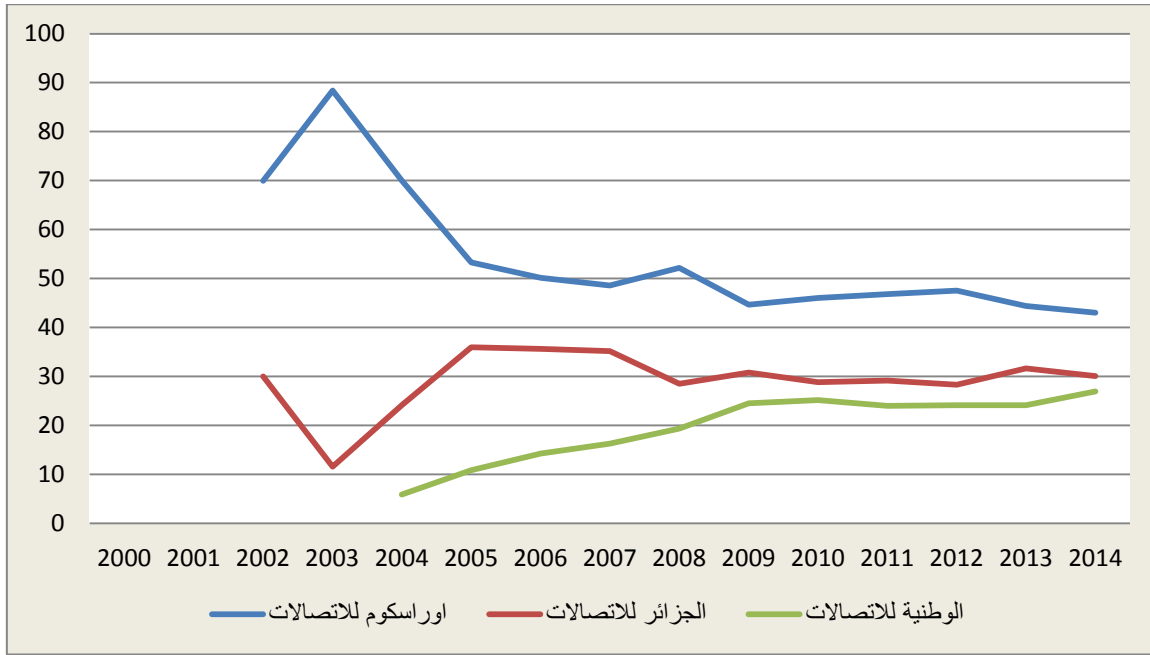
جدول رقم(11): نمو الحصة السوقية لقطاع الهاتف النقال خلال الفترة (2000-2014)

السنوات	الجزائرية للاتصالات	أوراسكوم للاتصالات	الوطنية للاتصالات
2000	-	-	-
2001	-	-	-
2002	30.03%	69.97%	-
2003	11.59%	88.41%	-
2004	24.10%	70.01%	5.89%
2005	35.93%	53.27%	10.81%
2006	35.60%	50.15%	14.24%
2007	35.17%	48.55%	16.28%
2008	28.50%	52.19%	19.31%
2009	30.80%	44.66%	24.54%
2010	28.82%	46.03%	25.16%
2011	29.18%	46.81%	24.01%
2012	28.31%	47.55%	24.14%
2013	31.64%	44.37%	24.14%
2014	30.08%	42.99%	26.94%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على كل من أطروحة الدكتوراه للهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 181،

إضافة إلى موقع: http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2014.pdf، تم التصفح بتاريخ: 20-04-2016، على الساعة: 18:56.

شكل رقم(18): نمو الحصة السوقية لقطاع الهاتف النقال خلال الفترة (2000-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول(11).

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن الحصة السوقية تم احتسابها انطلاقا من سنة 2002، وهذا راجع إلى أن الفترة التي سبقتها والممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2001 قد شهدت سيطرة مؤسسة اتصالات الجزائر على قطاع خدمات الهاتف بالكامل، ومع منح رخصة الدخول لأوراسكوم للاتصالات استولت هذه الأخيرة على ضعف حصة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس سنة 2002 بنسبة تقدر بـ 69.97% مقارنة مع الحصة السوقية للجزائرية للاتصالات موبيليس والتي بلغت 30.03%، لتتقاسم الحصص السوقية بعدها بنسب متفاوتة سنة 2004 عند توسع مجال المنافسة بدخول ثالث متعامل لسوق الهاتف النقال وهو الوطنية للاتصالات لتتوزع النسب على التوالي، ففي المقدمة نجد أوراسكوم للاتصالات بنسبة 70.0%، تليها الجزائرية للاتصالات بنسبة 24.10%، لتحتل الوطنية للاتصالات أقل حصة سوقية والتي قدرت بـ 5.89%. غير أن ما يمكن ملاحظته من منحنيات تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال هو التحول المفاجئ في الحصة السوقية سنة 2004، نظرا لتراجع الحصة السوقية لمؤسسة أوراسكوم للاتصالات وفقدانها حصة سوقية تقارب 20% لصالح كل من الجزائرية للاتصالات موبيليس والوطنية للاتصالات واللذان عرفتا نموا متزايد في نسبة حصصهما السوقية، ليستمر الوضع إلى غاية سنة 2009 أين بدأت أوراسكوم للاتصالات في تنمية حصصها السوقية لكن بنسب قليلة مقارنة مع حصتها السوقية عند أول دخول لها في سوق الهاتف النقال، أين كانت حصتها السوقية تقدر بـ 69.97% لتتخفص سنة 2009 إلى ما يقارب 44.66% تليها كل من الجزائرية للاتصالات بنسبة 30.80% ومن بعدها الوطنية للاتصالات بنسبة 24.54%.

لستمر الزيادة في الحصة السوقية بشكل متقارب نسبيا خلال سنة 2014 أكثر منه في أولى سنوات منح التراخيص لكل من متعاملي أوراسكوم للاتصالات والوطنية للاتصالات، نظرا لتقديم كل متعامل باقة خدمات مبتكرة دعمتها تكنولوجيا الجيل الثالث مما أدى إلى زيادة الطلب عليها بشكل كثيف، فنجد الحصة السوقية الأعلى لأوراسكوم الجزائر بنسبة 42.99% والتي كانت

ولازالت تحتل المرتبة الأولى، تليها الجزائرية للاتصالات بنسبة حصة سوقية تقدر بـ 30.08٪، لتتبعها الوطنية للاتصالات بنسبة 26.94٪.

ولإنجاز ما تم تحليلها يمكننا الخروج بنتيجة ألا وهي امتلاك أكبر حصة سوقية عند الانطلاق لا يكفي للبقاء في مركز الريادة كما انه لا يعكس قوة المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لأوراسكوم الجزائر، بل التحدي والانجاز الأكبر يكمن في قدرة الحفاظ على هذه الحصة السوقية أو تنميتها وهو ما عجزت عن تحقيقه هذه المؤسسة، عكس نظيراتها خاصة منها مؤسسة اتصالات الجزائر والتي حافظت على معدل نمو لا بأس به على مدى يقارب 12 سنة تليها مؤسسة الوطنية للاتصالات، وان دل هذا على شيء فهو دلالة على حرص المؤسستين على الابتكار والتجديد المستمر في باقة خدماتهما وعروضهما المقدمة لتتجنب خسارة ما يقارب نصف حصتها السوقية كما حدث لمؤسسة أوراسكوم للاتصالات، فالابتكار التسويقي يعد الدعامة الرئيسية للحفاظ على مركز المؤسسة في السوق وتحقيق النمو الذي يحميها من الفشل والخسارة لفرص حققت أرباحا لغيرها.

ثانيا: تحليل النمو في رقم أعمال خدمة الهاتف النقال بالجزائر

انعكست جهود متعاملي خدمة الهاتف النقال في شكل نمو وزيادة في رقم أعمالها قدرها 8٪ مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2013 والمقدر بـ 299.788 مليار دج، كما وصلت قيمة المبيعات أو التداول في قطاع الاتصالات سنة 2014 إلى ما يقارب 499 مليار دج، عكس سنة 2013 حيث وصلت القيمة إلى 459 مليار دج أي بمعدل نمو أكبر بـ 8.65٪ مقارنة مع ما تم تسجيله سنة 2013²⁸⁴. والجدول التالي يوضح نمو رقم أعمال خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة خلال الفترة الممتدة من 2000-2014.

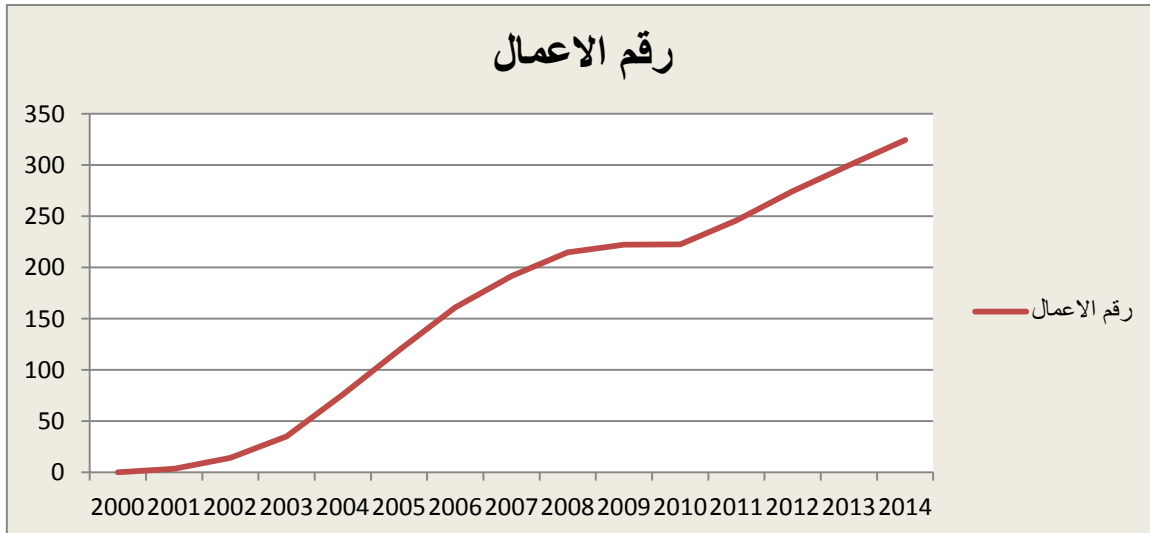
²⁸⁴ <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le: 09-05-2016, à: 19 :35.

جدول رقم(12): نمو رقم أعمال خدمة الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014). الوحدة: مليار دج.

السنوات	رقم الأعمال الوحدة مليار دج.
2000	-
2001	3.3
2002	14
2003	35
2004	76
2005	119.5
2006	160.5
2007	191.70
2008	214.83
2009	222.127
2010	222.576
2011	246.066
2012	274.324
2013	299.788
2014	324.276

Source: <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le : 09-05-2016, à : 19 :35.plus Hadjou Abdelaziz, op cit, p : 179.

شكل رقم (19): نمو رقم أعمال خدمة الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول(12).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر قد عرف نموا مستمرا، حيث ارتفع من 3.3 مليار دينار سنة 2001 إلى 14 مليار دينار جزائري سنة 2002 أي منذ بداية منح أول رخصة خدمة الهاتف النقال للمتعامل الجزائري للاتصالات موبيليس، ليليه بقية المتعاملين على غرار مؤسسة اوراسكوم تليكوم ومؤسسة الوطنية للاتصالات، ليرتفع معها رقم أعمال قطاع الهاتف النقال إلى ما يقارب بـ 324.276 مليار دينار سنة 2014 منها رقم الأعمال لخدمات الجيل الثالث ، حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير هذا القطاع ومنحه الطابع الابتكاري للخدمات المعروضة والتي عملت على جذب العملاء وزيادة الطلب على خدمات الهاتف النقال.

إضافة إلى التطور الملحوظ فيما يخص رقم أعمال قطاع خدمة الهاتف النقال، فقد تم تسجيل ارتفاع في قيمة العائدات المستحقة من طرف متعاملي الهاتف النقال ومتعاملي الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى 2014 لتتجاوز ما يفوق 416 مليار دج، أي ما يمثل حوالي 85% من المنتجات المجمعة للقطاع. أما عن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الخام لسنة 2014 فتقارب 2.91% وهي نسبة معتبرة جاءت نتيجة الجهود التي بذلتها مؤسسات خدمة الهاتف النقال على وجه الخصوص²⁸⁵.

من خلال ما تم التعرض إليه في هذا المبحث يمكننا الخروج بفكرة تقوم على أن نمو وتطور قطاع الاتصالات واحد سواء على المستوى العالمي أو على مستوى الجزائر، التي رفعت احتكارها على هذا القطاع فاتحة مجال المنافسة بسنها لقوانين وإقامة أنظمة وإجراءات كانت في صالح العميل أولا ومن ثم لصالح متعاملي خدمات الاتصالات، ويعود هذا التحول إلى وعي الجزائر بأهمية الاتصالات كقطاع اقتصادي متجدد ودائم التطور يعرض فرصا استثمارية جد مهمة، كما يعتبر أرضية خصبة للتنافس على تقديم أجدد الأفكار المنمذجة في قالب خدمات مبتكرة، أسعار تنافسية، وأساليب توزيع وتسعير، دلائل مادية وعمليات وأفراد ذوي مهارات عالية وقدرة على الإقناع بشكل يعجز العميل عن مقاومتها خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال، حيث أحدثت هذه الأخيرة ثورة في عالم الاتصالات مع اعتمادها على خدمة الانترنت التي جعلت خدمة الاتصال لحظية ومتاحة متى كان العميل بحاجة لها. وعليه سنخصص المبحث التالي لدراسة واقع الابتكار والتجديد التسويقي على مستوى احد متعاملي الهاتف النقال والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) ذات الطابع الوطني، والتي كانت ولا زالت وجهها دائم التجدد لتقديم خدمة ذات جودة تحظى برضا العملاء وتعبير عن رسالة المؤسسة في ما يخص خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

²⁸⁵ <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le : 09-05-2016, à : 19 :35.

المبحث الثاني: واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

نظرا لاشتداد المنافسة في قطاع الاتصالات فقد تحول السباق بين المؤسسات الناشطة على مستوى سوق الهاتف النقال خاصة إلى صراع للحلول بمركز الريادة، من خلال استحداث أفكار وأساليب مبتكرة وجديدة لتقديم خدمة اتصال تتميز بالسرعة والفعالية في الأداء، مع منح المؤسسة فرصة خلق والحفاظ على علاقتها بعملائها وهو ما ينعكس تسويقيا في شكل رضا وولاء العملاء، وماليا يترجم في صورة نمو حصة المؤسسة السوقية أو تحقيق ربحية تمثل زيادة في رقم الأعمال. من هنا ارتأينا ضرورة تسليط الضوء على واقع الممارسات التسويقية لمؤسسة موبيليس كمثال عن المؤسسات الوطنية الناشطة في سوق الهاتف النقال منذ زوال احتكار الدولة لقطاع الاتصالات، حيث نجحت هذه المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتنميتها منذ دخولها لسوق خدمة الهاتف النقال، كما تم توضيحه من خلال الإحصائيات التي تضمنها المبحث السابق، لدى سنستكمل الشق الثاني لهذا الفصل بتقديم مؤسسة موبيليس وتحليل واقع ممارساتها التسويقية، وفيما إذا ميز هذه الممارسات طابع الابتكار التجديدي أو لا ، فإذا توفرت سمات الابتكار والتجديد في ممارساتها التسويقية يطرح أمامنا تساؤل هام نريد التوصل إلى إجابة عنه في نهاية هذا المبحث ألا وهو، هل واكب التجديد والابتكار على مستوى النشاط التسويقي عامة والمزيج التسويقي خاصة تسجيل أي تحسن في أداء هذه المؤسسة أو لا. وسعيا منا للإجابة عن هذا التساؤل من جهة ومحاولة منا لإسقاط ما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري لدراستنا، سنمر بإذن الله خلال هذا المبحث بمحطات عدة للإجابة عن التساؤل المطروح بدءا بتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس مشيرين إلى كل ما يتعلق بها من وظائف وأهداف وإنجازات، ومن ثم سنحلل واقع الابتكار على مستوى مزيجها التسويقي ووضع أدائها خلال تلك الفترة .

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

نظرا إلى ما يشهده سوق الهاتف النقال من قلة المنافسين وتقارب مؤشرات أداء المتعاملين الثلاثة خلال الفترة الأخيرة خاصة ، فقد كان من المهم تسليط الضوء على إحدى هذه المؤسسات للكشف عن الأسباب وراء هذا التقارب وهل كان الابتكار على مستوى المزيج التسويقي أحدها، لدى سنقدم من خلال هذا المطلب المتعامل الوطني الأول في سوق خدمة الهاتف النقال اتصالات الجزائر "موبيليس"، كحالة دراسة لكن قبل التطرق إلى واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي للمتعامل الوطني ، سنتناول تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" كما سنعرض أهم أنشطتها وإنجازاتها في سوق خدمة الهاتف النقال.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" تعد مؤسسة عمومية جزائرية ذات رأس مال يقدر بـ 250000000000²⁸⁶ دج

، تأسست سنة 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس، وخدمات الإنترنت وجواب والاتصالات الفضائية

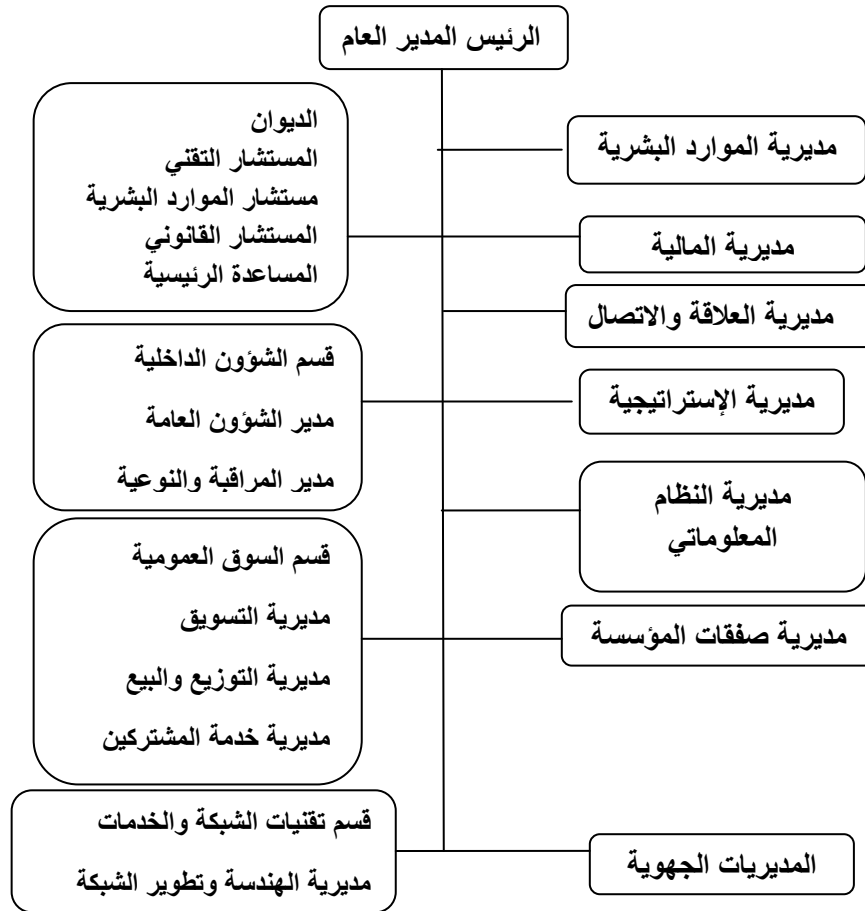
²⁸⁶ Règlement du jeu « Challenge ARSELLI pour Points de Vente niveau 2 et 3 » Du 20 Mars au 09 Avril 2016, P: 1. du site : http://www.mobilis.dz/jeux/reglement_challenge_arsselli_niveau_02_et_03_2016.pdf, le: 23 -04-2016, à: 13 :31.

، حيث أنشأت المؤسسة بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، ليصبح لديها هيكل تنظيمي بداية من جانفي 2004 حيث تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة، وموبيليس هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات²⁸⁷.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لها كما يضبط السلطات والمهام الموكلة لكل قسم ولكل موظف عامل بالمؤسسة، إضافة إلى انه يبين طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخلها. وعليه نجد مؤسسة موبيليس قد عملت على تطوير وإعادة هندسة هيكلها التنظيمي ليتماشى والتطور الحاصل على مستوى أنشطتها، ويمكن توضيح التغيير الملاحظ على الهيكل التنظيمي من خلال عرض الهيكل التنظيمي السابق والممثل بالشكل الآتي:

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: بوضياف الياس، إستراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، 2008، ص: 23.

²⁸⁷ لعاوي نصيرة، الیقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 192.

ما يلاحظ من خلال الشكل أعلاه هو تكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة، غير أن ما يجهله البعض هو أن تسيير مؤسسة موبيليس يتم من قبل مؤطر جزائري 100% ممثل في مسيرين تحت إشراف المدير العام، ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من خلال عرض مفصل لمديريات المؤسسة:²⁸⁸

1-مديرية الموارد البشرية: تكلف هذه المديرية بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2-مديرية المالية: يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزانة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

3-مديرية العلامة والاتصال: تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية، حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما ، وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

4-مديرية الإستراتيجية: تهتم هذه المديرية بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5-مديرية النظام المعلوماتي: تشرف هذه المديرية على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة، وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

6-مديرية صفقات المؤسسة: تهتم هذه المصلحة بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى.

7-المديريات الجهوية: تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي: المديرية العامة للوسط، المديرية الجهوية بورقلة ، المديرية الجهوية بسطيف، المديرية الجهوية بقسنطينة، المديرية الجهوية بعنابة، المديرية الجهوية بشلف، المديرية الجهوية بوهران ، المديرية الجهوية ببشار.

إلى جانب المديريات السابقة يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الأقسام العملية التالية:

-قسم تقنيات الشبكة والخدمات: يحتوي هذا القسم على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم بوضع شبكة الهاتف النقال وصيانتها، إضافة إلى تقلص الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

-قسم السوق العمومية: يضم هذا القسم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، كما يهتم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق... الخ.

-قسم الشؤون الداخلية: يضم هذا القسم مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، حيث يكلف بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، إعداد تقارير المراجعة، تحليل وتشخيص عدم المطابقة مع إيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

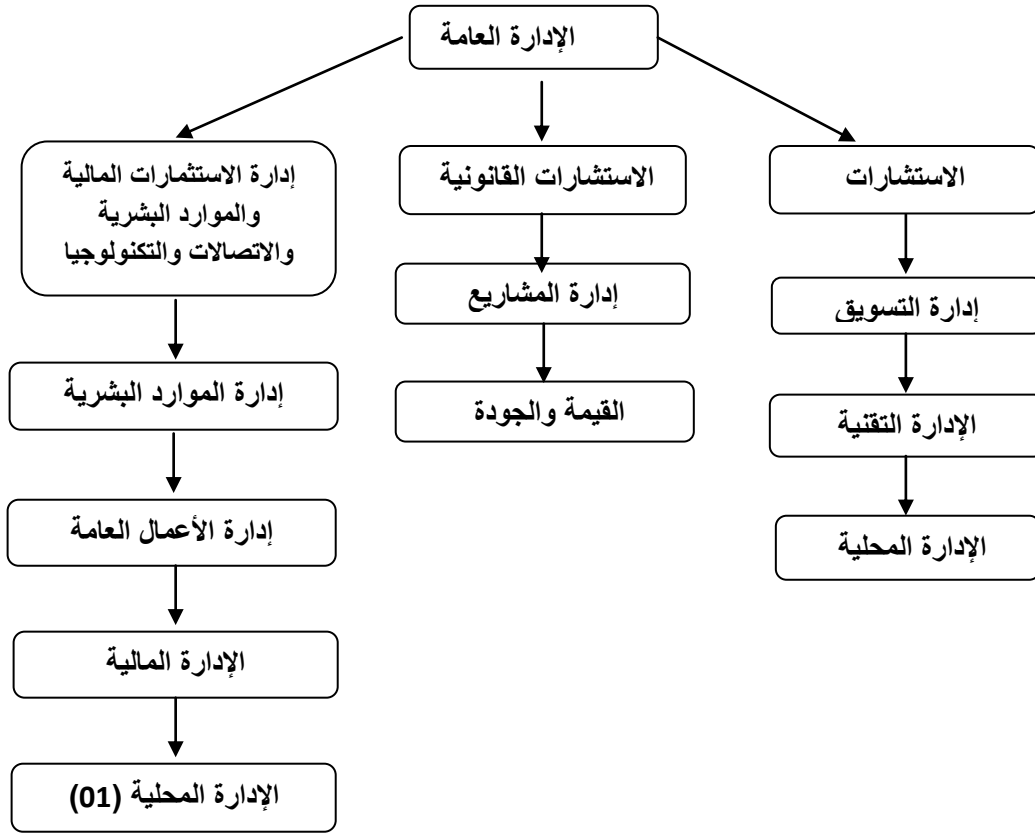
²⁸⁸ علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره، ص: 194-196.

-**الديوان:** يحتوي على عدد من المستشارين وهم المستشار التقني، مستشار الموارد البشرية ومستشار قانوني، يتولى مهمة تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

-**مديرية التسويق:** يتم على مستواها تجميع وتحليل مختلف المعلومات التسويقية، ومن ثم يتم توزيعها على مختلف المديريات للمساعدة على اتخاذ القرار الأنسب للوضع الذي تمر به المؤسسة.

ولاستدلال على التغيير والتعديل الذي طرأ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة نعرض الهيكل التنظيمي الحالي والممثل بالشكل أدناه:

شكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بعد التعديل.



المصدر: الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

أهم ما يمكننا ملاحظته هو بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووضوح المسؤوليات والوظائف على مستواه، كما أن التعديل الحاصل فيما يخص نشاط التسويق الذي تم تخصيص إدارة خاصة به في حين أنها كانت وفق الهيكل التنظيمي السابق مفصولة عن مديريات التوزيع والبيع وخدمة المشتركين، مما يعكس وعي الإدارة بأن التسويق نشاط شامل يبدأ قبل إنتاج الخدمة ويستمر إلى ما بعد بيعها، وتضم مديرية التسويق أقسام فرعية تشمل:

-مديرية التسويق الاستراتيجي والعلاقات العامة مع الشركاء: تتولى هذه المديرية مهمة تجميع المعلومات الخاصة بتحليل ودراسة السوق، العملاء، العلاقات مع الموردين، كما تستعمل في تنظيم العلاقات مع أصحاب المصالح وإعداد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معهم، والقيام بدراسة السوق.

-مديرية الربط البيئي: يتم على مستواها تجميع المعلومات والبيانات الخاصة بالربط البيئي، لاستعمالها في ضمان جودة الربط بين الشبكات وإبرام اتفاقيات مع مختلف الدول.

-مديرية تسويق العروض: تتجمع على مستوى هذه المديرية المعلومات الخاصة بعروض الدفع المسبق، عروض الدفع المؤجل ، تطوير الخدمات، وتستعمل في تسيير العروض وتسيير العلاقات مع العملاء.

-مديرية الاتصال الخاص بالمنتج: تضم هذه المديرية المعلومات الخاصة بالخدمات وتستعمل في وضع الإعلانات والاتصال الفعال مع الجمهور.

يتجلى دور إدارة التسويق في تزويد مختلف إدارات المؤسسة بمعلومات عن المنافسة، أساليب تصميم الخدمات المعروضة والسياسة التسعيرية الأنسب كما توفر معلومات عن قنوات التوزيع والترويج، إضافة إلى السهر على عملية إدارة العلاقات مع العملاء، وهو ما ساعد على تحديد المهام والمسؤوليات بشكل أفضل، كما دعم مبدأ التخصص الذي اعتمدته في بناء هيكلها التنظيمي، حيث خصّصت مديريات فرعية لكل الأنشطة التسويقية المختلفة.

الفرع الثاني: الإستراتيجية المتبعة وانجازات المؤسسة

يعتمد نشاط أي مؤسسة سلعية كانت أو خدمية ناشطة على المستوى المحلي أو الدولي على ما تمت صياغته وتنفيذه من برامج ، خطط، واستراتيجيات تسفر عن نتائج قد تتوافق أو لا تتوافق مع الأهداف المخطط لها مسبقاً، لدى تعتمد مؤسسة موبيليس شأنها شأن أي مؤسسة أخرى على استراتيجيات تسمح لها بتحقيق انجازات محددة كما سيتم عرضها من خلال هذا الجزء.

أولاً: الإستراتيجية المتبعة

تعتمد مؤسسة موبيليس في تسييرها على إستراتيجية التميز الطويلة الأمد، والتي تهدف من خلالها إلى ضمان رضا عملاءها تجاه خدماتها المقدمة عبر طرحها لخدمات فريدة ومختلفة عن باقي عروض المنافسين، إضافة إلى تحكمها في الجودة وتكلفة خدماتها وهو ما جعلها تعتمد في عملية تقديم خدماتها على فريق من المسوقين جد طموح محفز وذو قدرات عالية.

الفرع الثالث: أنشطة وإنجازات مؤسسة موبيليس

أعطى كل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة المتبعة لمحة عن رسالة مؤسسة موبيليس في سوق خدمة الهاتف النقال، لدى سنحاول من خلال هذا العنصر عرض مختلف الأنشطة الممارسة على مستوى المؤسسة، والأهداف المسطرة والمراد تحقيقها مقارنة مع ما تم انجازه فعلا منذ نشأتها سنة 2003 حتى يومنا هذا.

أولا: أنشطة المؤسسة

تعنى مؤسسة موبيليس بأداء جملة من الوظائف يكمن الهدف من ورائها إلى تحقيق حسن التسيير المؤسسي، مع ضمان أداء ما خطط له للوصول إلى النتائج المرجو تحقيقها، ومن بين أنشطة المؤسسة نذكر²⁸⁹:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- البحث والتطوير المستمر لبعث وتقديم خدمات اتصال ذات جودة أداء عالية؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثانيا: إنجازات المؤسسة

انطلاقا من الأهداف المسطرة والتي تم عرضها سابقا، حققت مؤسسة موبيليس جملة من الإنجازات الهامة والتي تتوافق ورسالة المؤسسة، حيث يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- تحقيقها لتغطية وطنية للسكان.

- امتلاك أكثر من 120 وكالة تجارية تابعة للمؤسسة.

- التواجد في أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.

- امتلاك أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

الفرع الرابع: المقومات التنظيمية لمؤسسة موبيليس

يعتمد نشاط المؤسسة وأدائها على مقومات تنظيمية تبرر سبب وجود المؤسسة في السوق، وما تريد أن تضيفه من قيمة مضافة

²⁸⁹ حلوط زهوة، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

مقارنة مع منافسيها، وتشمل هذه المقومات كلا من²⁹⁰:

أولاً: الثقافة

أدى انتقال مؤسسة موبيليس من إدارة إلى مؤسسة قائمة بذاتها إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية، حيث أصبحت ثقافتها محكومة بضرورة إرساء المضامين الإستراتيجية التي تضمن لها الانسجام الفعال مع بيئتها التنافسية. وتتجلى هذه الثقافة في:

- إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الطاقات لبلوغ مركز القيادة؛

- المشي على خطى ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار، من خلال طرح منتجات جديدة وتنوع العروض المقدمة ضماناً لمكانتها في السوق.

- التركيز على مبدأ "العمل في مركز الاهتمام تحيطه الجودة والنوعية"، فثقافة موبيليس جعلتها أكثر توجهاً بالعمل، كما أنها لا تقتصر على عملائها المشتركين فحسب، بل تتركز على كل الجزائريين من خلال شعارها "موبيليس أينما كنتم" والذي يعكس شمولية وآنية خدماتها التي ترافق الجزائريين في كل مكان وزمان.

ثانياً: الأهداف

من أجل التجسيد الفعلي لرسالة المؤسسة وضعت موبيليس مجموعة من الأهداف يرتبط تحقيقها بكسب رهان المنافسة، ومن ثم تحقيق مستوى أمثل من الأداء، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية²⁹¹:

- تقديم أحسن الخدمات من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، مع رفع تنافسية خدمات الاتصال؛

- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم من خلال تطوير عرض الخدمات الهاتفية، وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستخدمين وبصفة خاصة المناطق الريفية؛

- الإبداع والابتكار من خلال تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة مع ضم أكثر من 13 مليون مشترك.

- خلق صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء والحفاظ عليها من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية، وخدمة جد ناجعة للمستخدمين إضافة إلى التنوع والابتكار في العروض والخدمات المقدمة.

²⁹⁰ حالي فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2014، ص ص: 147-148. من موقع: http://thesis.univ-biskra.dz/1259/1/gest_d2_2015.pdf تاريخ الاطلاع: 23-04-2016، توقيت الاطلاع: 11:11.

²⁹¹ <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, le: 13-05-2016, à: 15:57.

ثالثا: الرسالة

حمل واقع نشاط المؤسسة عدة نجاحات وتحديات للتسابق نحو الريادة بفعل التطبيق المنهجي للرسالة الموكلة إليها، والتي تتمحور أساسا في وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية، تضمن وصول المكالمات في أحسن الظروف من خلال اقتراح عروض بسيطة تعتمد على تكنولوجيا حديثة، تقوم على تكييف الشبكة والخدمات المقترحة مع حاجات المجتمع من معلومات. حيث ترجمة هذه الرسالة في شكل إستراتيجية مبنية على رؤية واقعية ومستقبلية لتطورات قطاع الهاتف النقال، الأمر الذي حقق لها النجاح على أكثر من صعيد، خاصة وأنها مؤسسة وطنية تعمل على إنشاء الثروة وبعث التقدم في البلاد.

المطلب الثاني: واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

يرتكز التسويق الإبتكاري على أربع عناصر رئيسية تضاف إليه عناصر أخرى حسب طبيعة المنتج أو بناء على اجتهادات الباحثين في هذا المجال، وعليه سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة واقع ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي بعناصره السبعة (منتج، سعر، توزيع، ترويج، أفراد، عمليات، ودليل مادي) لمؤسسة موبيليس لتحديد فيما إذا كان الابتكار نمط يميز عناصر المزيج التسويقي المدروس أو لا.

الفرع الأول: الابتكار في سياسة المنتج بالمؤسسة

يعتمد بقاء ونمو مؤسسة موبيليس على ما تعرضه من خدمات تميزها عن منافسيها، فموبيليس كانت ولا زالت تهدف باستمرار إلى التجديد لضمان استمراريتها في السوق، بتقديم مزيج خدمات متنوع، متكامل ومتجدد. وعليه سنخصص هذا العنصر لتحليل واقع الابتكار على مستوى مزيج خدمات مؤسسة موبيليس، مع عرض أساليب التجديد المطبقة على مستوى خدماتها.

أولا: أشكال الخدمات الإبتكارية لموبيليس

يضم المزيج الخدمي لمؤسسة موبيليس جملة خدمات بعضها تقليدي تعود العملاء على ما تحققة من منفعة، في حين اكتست بقية الخدمات أشكال جديدة مبتكرة في مجالات عدة (المكالمات، الرصيد، الانترنت). ولتوضيح طبيعة مزيج خدمات مؤسسة موبيليس نستعرض الجدول التالي:

جدول رقم(13): مزيج خدمات مؤسسة موبيليس

عروض الخواص	
عرض الدفع المسبق	عرض الدفع البعدي
من خلال هذا العرض يقوم العميل هنا بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، ويضم الأنواع الآتية: أ. عرض موبيليس البطاقة: ويسمح هذا العرض بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك. ب. عرض قوسطو (GOSTO): يعتبر من أحدث العروض الموجهة إلى فئة الشباب، ويتميز بسعره الذي يختلف باختلاف المجال الزمني، ساعات الراحة وساعات العمل. ج. عرض موبلي لايت: هو عرض مكالمات ورسائل بتكلفة منخفضة داخل شبكة موبيليس. د. عرض موبلي بوست: هو عرض خاص بالعملاء الحائزين على حساب بريدي جاري، حيث يتم شهريا سحب أو اقتطاع قيمة مالية معينة انطلاقا من هذا الأخير. هـ. عرض بريميموم: 0661 هو اشتراك يعرض عددا من الساعات المجانية للمكالمات نحو كل الشبكات، بالإضافة إلى أرقام مفضلة بحماية 24 سا/24 و 7 أيام/7. و. موبلي كونكات: يمكن من خلاله الاستفادة من عروض توفيق SMS, MMS, إرسال رسائل باطل، قوسطو... الخ. ز. عرض توفيق: لاقى هذا العرض رواجا منقطع النظير لدى فئة الطلبة.	في هذا العرض لا يقوم المشترك بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة، وتمثل عروض الدفع البعدي في: أ. عرض الاشتراك العادي (Résidentiel Mobilis): ويعتبر أول عرض لموبيليس وتتم الفوترة فيه كل شهرين وبدون تسبيق، سعر المكالمات المحلية أو الدولية مطروح بسعر تنافسي، بالإضافة إلى حصول المشترك على خدمات مجانية، مع صلاحية هذا العرض في عدد من الدول الأجنبية بفضل الاتفاقيات التي أبرمتها موبيليس مع متعاملين دوليين في مجال الهاتف النقال. ب. العرض الجزافي (FORFAIT): ويتضمن هذا العرض حجما ساعيا من المكالمات يتراوح بين ساعتين، وستة عشرة ساعة من المكالمات الهاتفية في إطار اشتراك لمدة شهرين، وفي حالة زيادة الاستهلاك عن ساعات الاشتراك، يتعين على المشترك دفع قيمة الاتصالات التي أجراها ، مع العلم أن هذا العرض يقدم نفس خدمات عرض الاشتراك العادي. ج. العرض العائم (FLOTTE): وهو عرض موجه للمؤسسات تم إطلاقه في 04 مارس 2005، يتيح لها الاستفادة من (10) خطوط على الأقل من أجل الفوز بسلسلة من الامتيازات الهامة، فكلما زادت الخطوط انخفضت أسعار هذا العرض العائم، أما الخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فتضم نفس الخدمات التي تقدمها العروض السابقة ولكنها تزيد عليهم فقط بخدمة إرسال واستقبال الفاكس (FAXDATA).
عروض المؤسسات	
أ. يمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط، وتنخفض أسعار هذا العرض كلما ازدادت عدد الخطوط. ب. عرض الرعاية: يتعلق هذا العرض برعاية خطوط خارجة عن قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة مع الاستفادة من الأسعار المخفضة للمكالمات الدولية ، الجوال، GPRS MMS الدولي. ج. عرض موبلي كوربورات: ويقترح هذا العرض مكالمات مجانية وغير محدودة بين المتعاملين، أرصدة إضافية، رسائل قصيرة للخارج بسعر تنافسي ، الاتصال بالإنترنت غير المحدود (GPRS/EDGE) على اشتراك 4000 دج. د. عروض المجموعة: عبارة عن عروض تنكييف بحسب الاحتياجات وبأسعار تنافسية في السوق، مع إمكانية استعمال الإنترنت غير المحدود ومجانا في 2G عند استهلاك اشتراك 3G⁺⁺ ، خدمة التجوال للصوت متوفرة عبر 145 بلد ومع أكثر من 283 متعامل للهاتف النقال. هـ. موبلي كونكات: عبارة عن مفتاح للإنترنت USB ذو اشتراك غير محدود، يمكن استعماله كمفتاح بطاقة تخزين تصل إلى 02 جيجا أوكتيه.	

المصدر: فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009، ص: 115، إضافة إلى الاطلاع على موقع المؤسسة: <http://www.mobilis.dz>، بتاريخ: 13-05-2016، على الساعة: 16:38.

إضافة إلى تشكيلة الخدمات السابق عرضها من خلال الجدول استمرت مؤسسة موبيليس في تقديم عروض جديدة ومبتكرة ، لكن قبل الانتقال إليها لابد وان نعرف أهم انجاز حققته المؤسسة كما اشرنا إليه في الجدول السابق ألا وهو تبنيها لتكنولوجيا الجيل الثالث، حيث ساهمت هذه الخطوة في خلق أرضية ملائمة لطرح سلسلة خدمات جديدة ومبتكرة أخرى، اكتسبت طابعا اجتماعيا بالدرجة الأولى وبعدا اقتصاديا، مما منح مؤسسة موبيليس فرصة التميز على عروض منافسيها، ولتوضيح أنماط الابتكار في خدمات مؤسسة موبيليس نعرضها فيما يلي:

أ. تكنولوجيا الجيل الثالث

يطلق على تكنولوجيا الجيل الثالث اسم النظام العالمي للاتصالات والمسمى أيضا الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال، وهو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرة تحميل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي، والتي تطورت مع مرور الزمن فالتطور الأول للجيل 3 هو الجيل 3+ والذي يعتمد أساسا على مقاييس HSPA*، إذ يسمح الجيل 3+ بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل 3 المسمى أحيانا HSPA 3++، أو (THDM) أعلى تدفق للشبكة بمضاعفة سرعة شبكات الجيل 3+ وذلك بتدقيق يتراوح من 21 إلى 24 ميغا بايت / ثانية .

- مزايا تكنولوجيا الجيل الثالث

من الناحية التقنية تمنح تكنولوجيا الجيل الثالث خدمات تتطلب وجود أعلى تدفق كخدمات الدفع الإلكتروني، الاتصالات المرئية ، مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى والألعاب، أو بكل بساطة الربط بشبكة الإنترنت بكل سرعة وأفضل من ذي قبل، وبطبيعة الحال يرتبط استعمال البعض من هذه الخدمات باتفاقية بين موبيليس وأصحاب الحقوق، أو حتى بالإطار القانوني ومن بين التصورات التي قدمت على أساسها هذه التقنية نذكر²⁹²:

1. التغلغل في سوق الاتصالات بذكاء.
2. توسعت مزيج الخدمات والعروض وجعلها أكثر جاذبية.
3. التنافس مع مقدمي خدمات ADSL الثابت بفضل خاصية التنقل.
4. تخطى جي بي آر إس والذي يعد فقرة التكنولوجيا القادمة.
5. الانتقال وبسهولة من تقنية G2 إلى الجيل الثالث G3.
6. توفير وسائل اتصال متعددة.

²⁹² Fayçal TOUATI, MOBILIS the First Operator in Algeria, ITU/Algerie Telecom Seminary Algiers 19-22nd June 2006, P13. du site https://www.itu.int/ITU-D/tech/events/2006/Algiers2006/Presentations/Day%204/Algiers_Presentation_47_FTOuati, le 09-04-2016, à 16:47.

* High Speed Packet data Access (HSPA): باقة ذات سرعة عالية للنفاذ للبيانات. من موقع: <http://www.3gpp.org/technologies> تاريخ الاطلاع: 14-05-2016، توقيت الاطلاع: 20:43.

– آفاق تطوير خدمة الجيل الثالث

تهدف المؤسسة مستقبلا إلى تطبيق تقنية الجيل الرابع والتي تركز على تكنولوجيا عالمية، كونها تكنولوجيا جد مكلفة لمستعمليها بالدرجة الأولى وهو ما يفسر التأخر في تقديمها، عكس ما هو الحال في عدة دول أخرى على غرار اليابان، فرنسا، المملكة العربية السعودية، إسبانيا وكذا إنجلترا في تسويق الجيل الرابع، بعدما استفاد عملاء هذه الدول من المزايا العديدة للجيل الثالث لسنوات عدة.

ب. خدمة توفيق

تعكس خدمة توفيق شكلا من أشكال الابتكار والتجديد، لكونها خدمة موجهة للطلبة الجامعيين في الجزائر تقوم على خفض تسعيرة المكالمات إلى أدنى مستوى، حيث تقدر تسعيرة المكالمات بين الطلبة الحاملين لشريحة موبيليس توفيق بـ 1 دج لـ 30 ثانية. مما يعكس الدعم الفعال لطلاب الجامعات نظرا إلى محدودية مواردهم المالي، وعدم توجه الغالبية لسوق العمل بعد، مع استمرارية الاستفادة من هذه الخدمة لما بعد تخرج الطالب من الجامعة.

ج. عرض الدفع البعدي la Win

تسمح هذه الخدمة الجديدة بتمكين العميل من إجراء مكالماته بكل حرية من خلال مزايا هذا العرض والتي تشمل مكالمات غير محدودة، الإنترنت المجاني، رسائل قصيرة مهداة، أرقام مفضلة، أرصدة إضافية نحو الخارج. ويمكن توضيح مزاياها الجديدة والمتميزة من خلال النقاط الآتية:

1. الاتصال الدائم بخدمة الجيل الثالث في جميع ولايات الوطن.
2. الاستفادة من خدمة شبكة الجيل الثالث ذات التغطية الواسعة على جميع الطرقات خلال التنقل في المناطق الحضرية.
3. توفير أسعار اشتراكات وفق ميزانية العميل.
4. إجراء مكالمات بكل حرية وبدون انقطاع وحتى بدون تعبئة الرصيد.

وعليه يمكننا القول أن الجانب الابتكاري في خدمة الدفع البعدي la Win يكمن في كونها خدمة متعددة الاستعمالات فهي خدمة رصيد، مكالمات، رسائل و إنترنت في وقت واحد محليا أو دوليا، وبأسعار جد ملائمة كما سيأتي عرضه في الابتكار على مستوى سياسة تسعير هذه الخدمة.

د. خدمة الرقابة العائلية

قام مشغل الهاتف المحمول الوطني موبيليس بإطلاق خدمة جديدة تسمح للآباء بمراقبة ومراقبة استخدام الإنترنت عبر الهاتف النقال لأطفالهم على شبكتها تحت اسم "الرقابة العائلية"، حيث تقدم هذه الخدمة الجديدة حلاً لاستعمال الإنترنت، من خلال السماح للآباء بمتابعة ومراقبة أطفالهم وحمايتهم من تصفح محتويات غير لائقة، أي منح خاصية الأمان للأطفال دون سن الرشد. وللإستفادة من هذه الخدمة يستطيع مشتركو الدفع المسبق تفعيلها بتشكيل الصيغة *600# واختيار ما يريدون وضع الرقابة عليه، ومن بين الميزات التي تقدمها خدمة - الرقابة العائلية - لموبيليس:

- منع ظهور محتويات لبعض مواقع URL.
- منع الدخول إلى بعض الشبكات الاجتماعية، برامج الدردشة، الرسائل الفورية، وأيضاً تحميل التطبيقات الجديدة.
- كل هذه الإجراءات الموفرة تحمل أهداف اجتماعية، عبر تقديم المساعدة القصوى لتجنب مشاهدة كل محتوى غير لائق على شبكة الإنترنت.

هـ. خدمة "من عندي"

قامت مؤسسة موبيليس بإطلاق خدمة جديدة مبتكرة موجهة لمشاركي الدفع المسبق وموبي كنترول تحمل اسم **Men3andi** ، والتي يمكن الإستفادة منها من خلال تشكيل الرقم *618# للدخول إلى لائحة الخيارات، ومن ثم اختيار عشرة أرقام للأقارب أو الأصدقاء، حيث تسمح هذه الخدمة بالتكفل بمكالماتهم، وما يعكس الوجه الابتكاري هو كونها أداة للمساعدة خاصة في حالة الطوارئ، أين يحتاج الفرد إلى إجراء مكالمة مع عدم امتلاكه لرصيد كاف.

و. خدمة موبيليس للمعلومات

تمنح الخدمة المبتكرة تحت اسم **Mobinfo** إمكانية الخيار بين نمطين من الاستخدام، من خلال عرضها لقائمة جد جذابة تضم مجموعة من المحتويات والمعلومات ذات أهمية كبرى، والممكن الحصول عليها من خلال الرسائل القصيرة، ومن بين هذه المعلومات والمواضيع نجد الباقة الدينية، باقة المعلومات (الاقتصادية، الوطنية، الدولية)، باقة المرأة، باقة الرياضة، باقة الترفيه، باقة الثقافة. لينعكس الوجه التجديدي المبتكر لهذه الخدمة في توفير التوعية في مختلف المجالات، وإيصال المعلومة للعميل مع توفير الوقت والجهد للبحث عنها.

ز. تقنية نظام "دوت راديو"

تبتت مؤسسة موبيليس تقنية جديدة تسمى "نظام دوت راديو"، والتي تسمح لها بتوسيع شبكتها وتلبية مشاكل التغطية خاصة في الأماكن عالية الكثافة، بالتعاون مع شريكها إريكسون وتجهيزاته لتوسيع تغطية شبكتها في الأماكن المغلقة، حيث يوفر هذا النظام قدرة الاستجابة بشكل مبتكر وفعال للغاية لكل من يعانون من مشاكل في التغطية داخل المباني والأماكن العامة

، لتكون بذلك مؤسسة موبيليس المقدم الوحيد لهذه التكنولوجيا الجديدة وفق المعايير الدولية، والمشغل الوطني الوحيد في الجزائر وبين المراكز الثلاثة الأولى في إفريقيا، ليوفر بذلك هذا الحل التكنولوجي في شبكة الجيل الثالث مستوى جودة عالية لمستخدمي خدمة الاتصالات المتنقلة²⁹³.

وآخر ما قدمته مؤسسة موبيليس هو خدمة الجيل الرابع للانترنت كمرحلة متقدمة لسرعة الاتصال بالانترنت والتي سنعرفها فيما يلي:

ح. تكنولوجيا الجيل الرابع

بعد إعلان صدارة موبيليس في المرتبة الأولى لإقامة رخصة الجيل الثالث، لم تكتفي المؤسسة بهذا الانجاز بل استمرت في تطوير جهودها لتصدر قائمة المتعاملين الحاصلين مؤقتا على رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الرابع، والذي صادف 23 ماي 2016 حين شرعت لجنة إعلان المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في جلسة علنية بحضور المتعاملين المشاركين، على الإعلان عن نتائج المناقصة لمنح ثلاث رخص لإقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الرابع، بإعلان موبيليس في المرتبة الأولى الحاصلة على رخصة مؤقتة للجيل الرابع.

كنتيجة عن جرد محتوى العروض وفق المعايير التقنية والمالية المطلوبة في ملف الإعلان عن المنافسة، تم إعلان موبيليس جاهزته تقنيا وبشرى لأخذ هذا المنعرج التكنولوجي الهام وتشريف مرتبته الأولى، بالتزامه بتكريس مركزه الريادي وإدماج هذه التكنولوجية لتجسيد النمو الاقتصادي للبلاد، من خلال نشر أحسن شبكة وتوفير أحسن الخدمات المبتكرة لعملائها.

ولتوضح الاختلاف بين هذه التكنولوجيا وتكنولوجيا الجيل الثالث نعرض بعض خصائصها فيما يلي:²⁹⁴

- تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع G4 LTE مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجدة عالية، عبر إتاحة الولوج إلى الانترنت من كمبيوتر المكتب، الهاتف الذكي، اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق وراحة عاليتين.
- تمكن سرعة التدفق الجدة عالية لهذه التكنولوجيا من إجراء التحميلات فائقة السرعة، إضافة إلى التصفح السهل الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط.
- تمكن تكنولوجيا LTE والتي يقصد بها التطور على المدى البعيد، من تقليص زمن الاستجابة إلى أقل من 150 ms.
- تركيب وإعداد جهاز استقبال العميل (CPE) بطريق سهلة وسريعة.

²⁹³ <http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/35628-internet-mobilis-lance-le-service-contr%C3%B4le-parental-pour-la-s%C3%A9curit%C3%A9-des-enfants>, le 04-04-2016, à 20 :09.

²⁹⁴ <http://4g.at.dz/index-ar.php>, le 24-05-2016, à 18 :39.

- يمكن للعملاء استخدام مختلف الدعامات اللاسلكية (Wifi) لكل من الكمبيوتر المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي.
- تسهل وتوفر خدمة الانترنت للعملاء الذين لا يملكون الهاتف الثابت.
- خفض تسعيرة خدمة الانترنت عن طريق تقنية الجيل الرابع مقارنة مع خدمة الانترنت العادية.

ثانيا: أبعاد مزيج خدمات مؤسسة موبيليس

تعرض مؤسسة موبيليس مزيج متكامل من الخدمات كما سبق وان اشرنا إليه، وما يميز هذا المزيج هو التطور الدائم والتجديد والابتكار في طبيعة الخدمة ووسائل تقديمها، ويمكن تصنيف خدمات المزيج الخدمي لمؤسسة موبيليس من خلال أبعاد المزيج والتي تشمل:

أ. **اتساع مزيج المنتجات:** يضم أربعة خطوط تتمثل في خط خدمة الرصيد، خط خدمة الرسائل القصيرة، خط خدمة المكالمات، خط خدمة الانترنت.

ب. **عمق مزيج المنتجات:** ويشير إلى متوسط عدد الأصناف التي تقوم المؤسسة بإنتاجها من جميع خطوط الإنتاج ونجد أن:

- عمق خط خدمة الرصيد هو 5 أصناف.

- عمق خط خدمة الرسائل القصيرة هو 5 أصناف.

- عمق خط خدمة المكالمات 6 أصناف .

- عمق خط خدمة الانترنت 11 صنف.

ج. **طول مزيج المنتجات:** إن طول مزيج المنتجات يعبر عن مجموع المنتجات في جميع الخطوط، بالتالي فإن طول مزيج

خدمات مؤسسة موبيليس يقدر بـ 27 خدمة مقسمة ضمن أربع خطوط، بمختلف الاستعمالات. حيث تسعى المؤسسة إلى

توزيع اهتمامها على كافة خطوط منتجاتها دون تمييز، فمما لا شك فيه أن زيادة اتساع وعمق وتناسق هذا المزيج يؤدي إلى

زيادة فرص الاختيار أمام العميل.

ونظرا إلى أن قرارات مزيج المنتج تتحدد على ضوء الإستراتيجية العامة لمؤسسة "موبيليس" وليست من مهام مديرية التسويق

بالمؤسسة لوحدها فلا بد من تكامل المهام داخل المؤسسة، فالهدف الرئيسي من اتخاذ قرار مزيج المنتج هو تجزئة السوق لقطاعات

، تحقق التنوع في إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء سواء الحاليين منهم أو المرتقبين.

ثالثا: الابتكار على مستوى شعار وعلامة مؤسسة موبيليس

تتعدد مؤشرات تمييز الخدمات فإما أن تتم باستخدام اسم، رمز أو صورة تهدف لتمييز خدمات المؤسسة عن غيرها، ولكي يسهل على العميل اختيار علامة معينة وعدم خلطها مع العلامات المنافسة يجب أن تكون العلامة مميزة عن غيرها، لذا اختيرت علامة مؤسسة "موبيليس" وفق ما يلي:

أ. الاسم التجاري

عبارة عن كلمة تمكن العميل من التلطف بها وتكتب باللغتين العربية والفرنسية بمعنى أن المؤسسة تستخدم أداة واحدة للتمييز ، وقد اختارت المؤسسة اسم "موبيليس" لمجموعة خدمات والمشتقة من كلمة mobile الهاتف النقال، والإضافة التي تشملها الكلمة تعكس خدمة الهاتف النقال المتميزة بالحركة الدائمة.

ب. الابتكار في شعار مؤسسة موبيليس

حملت مؤسسة موبيليس ومنذ نشأتها سنة 2003 شعار "الكل يتكلم" من سنة 2003-2010، ليتغير بعدها إلى شعار "موبيليس أينما كنتم" مركزة على أهداف رئيسية تشمل كلا من رضا ولاء العملاء، والابتكار والتقدم التكنولوجي، وهو ما سمح لها بكسب ما يفوق 13 مليون مشترك في وقت قياسي، حينما كانت تواجه منافسة بين أقوى مشغلي شبكات الهاتف النقال الثلاثة الموجودة في الجزائر، مما فرض عليها مراجعة استراتيجياتها الاتصالية²⁹⁵، ولتتموقع مؤسسة موبيليس كمتعامل أكثر قربا من شركائها وعملائها لجأت إلى تغيير شعارها القديم بشعار جديد "موبيليس أينما كنتم"، حيث عكس هذا الأخير مفهوم القرب الدائم من العميل والتعهد بالإصغاء الدائم، كما انه يحوي فعل التعبير الضمني عن فكرة الديناميكية، ليتلائم بدلالته مع الشعار السابق "موبيليس والكل يتكلم"، حيث اختفى هذا الأخير مفسحا المجال أمام الشعار الجديد "موبيليس أينما كنتم" لترجم المؤسسة قدرتها على تحقيق جودة الشبكة ونمو حصتها في سوق الاتصالات. فمع تجديد وتغيير الشعار قامت مؤسسة موبيليس بتأكيد هويتها البصرية بشكل جديد، من خلال تطوير لوني علامتها مما كان له دور فعال في تثبيت القيم الوطنية للمؤسسة أين تم اختيار ألوان العلم الوطني كما سيأتي توضيحه.²⁹⁶

ج. العلامة التجارية لمؤسسة موبيليس

وهي عبارة عن ورقة يكتب أمامها الاسم التجاري لتساعد العميل للتعرف على خدمات المؤسسة بالنظر وليس بالنطق، ويمكن الاستدلال على التجديد في علامة مؤسسة موبيليس من خلال تحليل التغيير من علامتها الأولى والموضحة في الشكل أدناه (22) ، والتي تطورت إلى العلامة الحالية الموضحة في الشكل رقم (23).

²⁹⁵ Naima Achouri, Au coeur des stratégies de communication de la téléphonie mobile en Algérie: du logo au slogan, Université de Bejaia, Algérie, Synergies Algérie n° 21 – 2014 p. 155-164, P: 159.

²⁹⁶ Ibid, P: 163



Source: <http://www.mobilis.dz>.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن شعار موبيليس يجمع ما بين الرسوم والكلمات من خلال أحرف لاتينية صغيرة، آخذا شكل مربع يتوسطه شكل بيضوي في وضع مائل يظم جناح طائر مرفق بخطوط منحنية تعكس حركة تصاعدية لموجات أثير الشبكة ، وتكمن قوة الشعار في أصالته وقدرته على توليد وتحديد هوية المؤسسة التي يشكل العميل المحور الرئيسي لأنشطتها، كما تضمن التصميم الأصلي عملية دمج كل من اللاتينية والخط العربي بلونين مغايرين وعلامة رمزية تجسد قيم "موبيليس"، ويأتي الشعار باللون البرتقالي، الأخضر والأزرق، مع هيمنة واسعة لهذا الأخير والذي يعكس التوجه الابتكاري كما تحدثنا عنه في إستراتيجية المحيطات الزرقاء أين يعكس اللون الأزرق الريادة والابتكار والتجديد الدائم. فشعارها يعكس في ما مضمونه "سمحنا لبعض الحرية ، نحن لسنا معادين للحركة والابتكار ولكن لن نقدم شيئا بدون قيمة فمعنا تضمن الجديدة في التعامل"، وهو ما يوضح مستوى المسؤولية التي تحملها المؤسسة لاسمها التجاري الذي تطلقه على خدماتها من خلال فرض نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفيه وتعمل بشفافية ضمن محيط تنافسي يتطلب النجاح فيه تبني مبدأ الجديدة والمصادقية، بالإضافة إلى الاتصال المباشر²⁹⁷. من تحليل علامة المؤسسة يتضح لنا أن كل شكل ولون موظف له معناه ودلالته وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

—الأبيض: هو لون النقاء والصدق للدلالة على موثوقية منتجات المؤسسة، وابتعادها عن جميع أشكال الغش والتضليل.

—الأزرق: يعكس الإيمان، العدالة، الهدوء، العقلانية، النضج، النظافة، الابتكار والتجديد، الصحة، وهو ما تسعى إليه المؤسسة من خلال دعم مبدأ التنمية المستدامة.

—الأحمر: يعكس الحدث، والثورة.

—الأخضر: التجديد، الطبيعة، الحياة، التنمية المستدامة، الأمان، الرضا، الراحة، الأمل، لكون جهودها تهدف لتقديم خدمات تخفف على العميل عبء التنقل للحصول على الخدمة.

—بيضوي: يعبر عن التميز في الأداء والمرونة في سياستها لتتكيف مع تغيرات بيئتها.

جناح الطائر: للتعبير على أن المؤسسة تجعل العميل يخلق في سماء تكنولوجيا الاتصال من دون حواجز، كما تعكس وظيفة المؤسسة في خلق قناة اتصال بين الأفراد ونقل الرسائل.

²⁹⁷ Dr. Hazar Maiche, Djezzy, Mobilis et Nedjma, valeurs et identités : lecture sémiotique des logos, Université d'Annaba, Synergies *Algérie* n° 14 – 2011 pp. 105–113, P:110. du site : http://gerflint.fr/Base/Algerie14/hazar_maiche.pdf, le: 09-04-2016, à:16 :47

الخطوط المنحنية: تمثل النعومة والرخاء والإشباع والدقة.

شكل رقم (23): تطوير شكل علامة موبيليس



Source: <http://www.mobilis.dz>.

من منظور التغيير والتجديد والابتكار المستمر عرضت مؤسسة موبيليس إطارا وتصميما جديدا لعلامتها كما هو موضح في شكل أعلاه رقم (23)، والذي يحمل طابع البساطة والوطنية المطلقة بألوان العلم الوطني الأخضر والأبيض والأحمر، ليستخدّم اللون الأخضر كخلفية لعلامة المؤسسة كونه رمز للتجديد والبيئة والتنمية المستدامة، في حين يعكس اللون الأحمر الذي كتبت به كلمة موبيليس بالعربية مفهوم الاستمرارية والثورة، في حين وظف اللون الأبيض المستخدم في كتابة كلمة موبيليس باللغة اللاتينية وبحجم أكبر للتعبير عن الشفافية والنقاء. وإضافة إلى الإيحاءات المراد إيصالها بتوظيف هذه الألوان يبقى سبب التميز عن المنافسين والانفراد بالشكل والألوان غالبا السبب الأهم لاختيار هذا القالب الجديد للعلامة، مع تأكيد المؤسسة على التزامها بالعمل في إطار التنمية المستدامة واحترام البيئة، كما أنه رمز لولادة جديدة والخصوبة مما يعكس روح الابتكار لموبيليس فاللون الأخضر يحظى بشعبية كبيرة من قبل الجزائريين²⁹⁸.

الفرع الثاني: الابتكار في سياسة التسعير بالمؤسسة

تتبع مؤسسة موبيليس سياسة التسعير على أساس التكلفة، لكنها قد تضطر أحيانا لاستخدام أسلوب التسعير على أساس المنافسة للحفاظ على موقعها التنافسي تماشيا مع تغيرات بيئتها، أو خفض أسعار بعض المكالمات أو الخدمات كأسلوب ترويجي فعال، وإسقاطا على ما تم عرضه في الجانب النظري في تعريف التسعير الابتكاري على واقع سياسة التسعير لمؤسسة موبيليس نقدم الأنماط الابتكارية التسعيرية الممارسة من قبل مؤسسة موبيليس والتي تضم:

أولاً: تسعير الحزمة

عند إسقاط النمط الابتكاري تسعير الحزمة المقدم من خلال الجانب النظري على سياسة التسعير بموبيليس نجده يتوافق مع أنماط تسعير خدماتها على غرار كل من:

أ. تسعير برنامج توفيق 20 دج

يسمح هذا النمط التسعيري للمشاركين بالاستفادة من تسعيرة 20 دج فقط كأسلوب ابتكاري، أي أن خدمة بتكلفة 20 دج تمنحك فرصة الاستفادة من حزمة خدمات متنوعة تشمل 20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس، أو 05 دقائق نحو جميع الشبكات الأخرى بنفس التسعيرة، أو 20 رسالة. إضافة إلى تسعيرة مكالمات الطلبة نحو أرقام المجموعة بـ 1 دج / 30 دج، وهو سعر

²⁹⁸ Naima Achouri, op cite, P: 163

جد متدني للمكالمات لم يستطع منافسوها بلوغه، مما منح المؤسسة وجه ابتكاري فريد من نوعه حضني برضا وإقبال غالبية الطلبة الجامعيين لاقتناء شريحة خط موبيليس توفيق.

ب. تسعير خدمة la Win

إضافة إلى الشكل الابتكاري السابق نجد تسعيرة خدمة la Win والتي تعبر عن نمط تسعيري جد مبتكر يقدم مكالمات غير محدودة، الإنترنت المجاني، رسائل قصيرة مهداة، أرقام مفضلة، أرصدة إضافية نحو الخارج. والتسعير موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(14): تسعير خدمة la Win

نوع العرض	السعر
المكالمات نحو موبيليس	2.5 دج / 30 ثا
المكالمات نحو الشبكات الأخرى	2.5 دج / 30 ثا
الرسالة القصيرة نحو موبيليس	1 دج
الرسالة القصيرة نحو موبيليس أو نحو الشبكات الأخرى	3 دج
الرسالة القصيرة نحو الخارج	10 دج
التشغيل	0 دج
قيمة الضمان المحلية والدولية	1000 دج
تغيير الرقم المفضل	150 دج

La source : <http://www.mobilis.dz>.

بناء على ما تم عرضه من الجدول أعلاه وتحليل هذا النمط الابتكاري لأسلوب التسعير، يتضح لنا أن السبب الرئيسي لتطبيق هذا النمط يرجع إلى ما يحققه للمؤسسة من تنشيط لمبيعاتها مع دعم الجهود الترويجية لما هو معروض، عن طريق تحسيس العميل بان المنفعة المحققة أضعاف ما دفع لقاء شرائه لخدمات المؤسسة.

ثانيا: التسعير السيكولوجي (التسعير النفسي)

تعتمد مؤسسة موبيليس هذا النمط في التسعير والذي يعتبر أسلوب تسعيري ابتكاري، يوظف للتأثير على وتشجيع الأنماط الشرائية المعتمدة في اتخاذ قرار الشراء على الجانب العاطفي أكثر من الجانب العقلاني، ومثال على ذلك نجد سياسة الأسعار الكسرية أين تسعر الخدمات على أساس كسور لوحداث نقدية مثلا تسعير الخدمة بـ 3.98 دج/ 30 ثانية دينار بدلا من 4 دج/ 30 ثانية، حيث تفترض هذه السياسة أن العميل سيكون مرتاحا نفسيا لان التسعير كان دقيقا وقريبا من التكلفة وانه لا خداع فيه.

إضافة إلى الأنماط الابتكارية السابق عرضها قدمت مؤسسة موبيليس صيغ تسعيرية مبتكرة ومتجددة، رفعت سقف التحدي نذكر من بينها:

- تبني مؤسسة موبيليس لإستراتيجية التقسيط أو التخصيص (الإطار أو الشكل الجديد من تقسيم الدفعات)، والذي يتطابق ونظام الدفع المسبق (من خلال هذا العرض يقوم العميل هنا بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا)، والمؤجل (في هذا العرض لا يقوم المشترك بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض، وذلك عن طريق فاتورة) باعتبارها صيغ سعرية مبتكرة من الجانب التحسيني كما سبق وان اشرنا إليه في الجزء النظري من الدراسة.
- منح أسعار مكالمات خاصة للأصدقاء والأقارب في خدمة قوسطو.
- تطبيق أسلوب الدفع من خلال نقاط الولاء والتعبئة المتكررة للرصيد.
- توفير أرصدة تعبئة جد منخفضة تصل إلى تكلفة 50 دج، ففي حال عدم امتلاك العميل لقيمة 100 دج وهي تكلفة بطاقة التعبئة لجميع الخطوط، يمكن لصاحب خط موبيليس تعبئة نصف قيمة التكلفة وما فوقها، لانتفاع بمختلف الخدمات (المكالمات، الرسائل القصيرة، الانترنت) وهو سعر في متناول الغالبية.

إضافة إلى ما سبق ذكره يبقى أهم تحدي واجهته مؤسسة موبيليس والذي انعكس من خلال ما تداولته آراء المتعاملين وما دل على التوجه الابتكاري لمؤسسة موبيليس، ألا وهو قدرتها على تحويل التهديد إلى فرصة بتحويل غضب العملاء لرضا، من خلال ما قامت به مؤسسة موبيليس من استدراك سريع للزيادة التي أقرها متعاملوا الهاتف النقال، وهو ما ساعدها على امتصاص عدم رضا عملائها من الارتفاع المفاجئ الذي تمثل في ارتفاع تسعيرة الوحدة الأولى أي الـ 30 ثانية الأولى التي كانت تحتسب بتسعيرة 4 دج لتصبح 8 دج لمدة 60 ثانية، في حين استمرت أسعار (المكالمات الهاتفية، الاشتراكات والإنترنت) المقدمة من قبل منافسيها في الارتفاع المسجل لفترة أطول، غير أن مؤسسة موبيليس صرحت على ثبات الضريبة على مكالماتها دون تغيير تحمل 30 ثانية بمعدل 3.98 دينار كما هو الحال بالنسبة لأسعار باقات الانترنت التي عادت وفقا للعروض والصيغ المقترحة²⁹⁹.

من خلال تحليل واقع الابتكار على مستوى التسعير نجد مؤسسة موبيليس قد ركزت على مبدأ جد هام، ألا وهو مبدأ تدنية التكلفة لأدنى مستوى من القدرة الشرائية، ومضاعفة المنفعة فوق ما يتوقعه العميل.

الفرع الثالث: الابتكار في سياسة التوزيع بالمؤسسة

يقوم نشاط التوزيع على فكرة توفير وإتاحة الخدمة للعميل في الوقت والمكان المناسبين، وعلى هذا الأساس تبنت مؤسسة موبيليس سياسة التوزيع الشامل من خلال استعمال قنوات توزيع مباشرة وأخرى غير مباشرة، يمكن عرضها فيما يلي:

²⁹⁹ <http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/35628-internet-mobilis-lance-le-service-contr%C3%B4le-parental-pour-la-s%C3%A9curit%C3%A9-des-enfants>, le: 04-04-2016, à: 20:09.

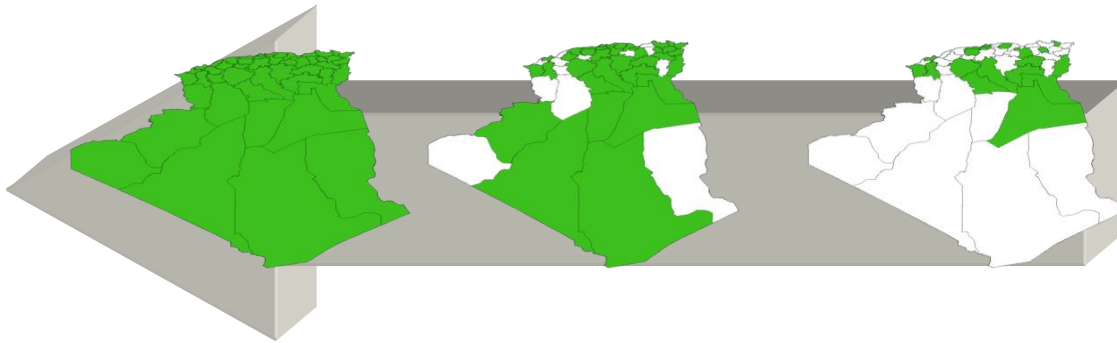
أولا: قنوات توزيع مباشرة

تشمل قنوات التوزيع المباشرة مختلف المؤسسات الجهوية الموزعة عبر التراب الوطني والتي تضم 08 مديريات جهوية تشمل كلا من المديرية العامة للوسط الجزائري، المديرية الجهوية لورقلة، المديرية الجهوية لسطيف، المديرية الجهوية قسنطينة، المديرية الجهوية عنابة ، المديرية الجهوية الشلف، المديرية الجهوية وهران، المديرية الجهوية بشار.

ومن ابرز الأوجه الابتكارية للنشاط التوزيعي المباشر لمؤسسة موبيليس يكمن في:

- نقل مؤسسة موبيليس لنقاط بيعها إلى الجامعات أين حققت شعارها "موبيليس أينما كنتم"، وهو أسلوب ابتكاري مميز راجع لانتقال نقاط بيع المؤسسة للجامعات وتسهيل حصول الطلبة على خط توفيق، بعد أن لاحظت على مستوى وكالاتها مشكل الوقت الضيق للطلاب، والذي يمنعه من الانتظار لفترات طويلة للحصول على هذه الشريحة نظرا إلى ضغط الذي تشهده الوكالات التابعة للمؤسسة، لتحقيق موبيليس بذلك مبدأ الإتاحة وبامتياز.
- ثاني وجه للتوزيع المتجدد والابتكاري عكسته النتائج المحققة للتغطية الشاملة لمختلف خدمات مؤسسة موبيليس بشكل عام وخدمة الجيل الثالث بشكل خاص، لتغطي جميع ولايات الوطن في أعقاب تمديد خدماتها إلى تسع ولايات متبقية وهي ميلة ، مستغانم، معسكر، البيض، تندوف، النعامة، عين تموشنت، سعيدة وتيسمسيلت. ليلغ عدد متعاملينها ما يفوق 13 مليون مشترك، وهو رقم معتبر مقارنة مع منافسيها³⁰⁰، وفيما يخص توزيع تكنولوجيا G3++ فقد استطاعت مؤسسة موبيليس من تغطية 19 ولاية بهذه الخدمة، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في كونها أحسن وأقوى شبكة G3++ في الجزائر، ومن بين الولايات التي تحضا بتغطية هذه الأخيرة نذكر الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة، تيبازة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، باتنة، الأغواط، تلمسان، سطيف، تيزي وزو، البليدة، عين الدفلة، الجلفة، تبسة، الواد وتيارت. والشكل الآتي يبين ما حقته المؤسسة من تغطية وما تسعى لتحقيقه:

شكل رقم (24): تطور تغطية خدمة الجيل الثالث



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

³⁰⁰ <http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/35628-internet-mobilis-lance-le-service-contr%C3%B4le-parental-pour-la-s%C3%A9curit%C3%A9-des-enfants>, le 04-04-2016, à: 20:09.

ثانيا: قنوات توزيع غير مباشرة

إضافة إلى اعتماد مؤسسة موبيليس في توزيع خدماتها على قنوات توزيع مباشرة تستخدم المؤسسة وسطاء يشكلون قنوات التوزيع

الغير مباشرة والممثلون في: جيكو ألجريك، آنب مسجري، ج ت س فون، جميع فروع اسيلو، بريد الجزائر.

مما سبق نستنتج أن الابتكار في أسلوب توزيع مؤسسة موبيليس يكمن في منح خدماتها خاصة الإتاحة بامتياز، ومن ثم خاصية الحياة والتي أعتيد تحقيقها في مجال السلع المادية لا الخدمات، فالحياة فيما يخص خدمات مؤسسة موبيليس حققت من خلال منح العميل القدرة على حجز الخدمة لصالحه والانتفاع بها في الوقت والمكان المناسبين، من خلال وسائل مادية عدة كمثل على ذلك نجد بطاقات تعبئة الرصيد المتوفرة بأسعار تقارب التكلفة، النقاط المجمعة نتيجة تلقي مكالمات أو التعبئة لأكثر من مرة فبإمكان العميل الاستفادة منها وتحويلها إلى رصيد أو مكالمات وقت ما شاء، إضافة إلى توفير مؤسسة موبيليس لمفتاح الاتصال بالانترنت والذي يوفر للعميل خدمة انترنت أينما كان ووقت ما أراد، كل هذا يعد ابتكارا إن لم نقل جذريا فهو تحسني جعل من خاصية الحياة ميزة تشمل خدمات الاتصال المقدمة.

الفرع الرابع: الترويج الابتكاري لمؤسسة موبيليس

تهدف المؤسسة إلى تفعيل عملية الاتصال بالعملاء من خلال اطلاعهم على كل المستجدات التي تشهدها المؤسسة، لإقناعهم وتشجيعهم على الاستفادة من خدماتها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني توجه ابتكاري على مستوى مزيجها التسويقي عموما ، والمزيج الترويجي على وجه الخصوص من إعلان، ترقية المبيعات، بيع الشخصي، نشر.

أولا: الإعلان الابتكاري

يتميز أسلوب الإعلان الذي تعرضه موبيليس لعملائها بكونه حيوي، ذو إيقاع يركز على جودة الصورة والألوان، مع التوقيت المناسب للعرض، إضافة إلى أن شعار المؤسسة المصاحب لإعلاناتها "موبيليس أينما كنتم"، يهدف في مضمونه إلى التوجه الشخصي لكل عميل لتحسيسه بان المؤسسة تسهر على توفير خدماتها على نطاق واسع، أينما ووقتما احتاجها العميل.

كما يبرز الطابع الابتكاري للمؤسسة من خلال لجوئها إلى توظيف العديد من الشخصيات ذات الشهرة، لترسيخ علامتها في ذهن عملائها المستهدفين، ومن بين الشخصيات التي لجأت إليها لاعبة الكرة العالمي "مارادونا" الذي قدم للجزائر بدعوة من مؤسسة موبيليس للترويج عن عروضها بخصوص تكنولوجيا الجيل الثالث إضافة للعديد من الشخصيات الرياضية.

ثانيا: الابتكار في البيع الشخصي

تركز مؤسسة موبيليس في عملية البيع الشخصي على توظيف مقدمي خدمة ذوي مهارات وكفاءات اتصالية عالية، إضافة إلى فتح مجال اتصال متوفر على مدى 24 ساعة عبر موقعها الإلكتروني، بما يوفر استجابة متواصلة للرد عن ومعالجة شكاوي

واستفسارات العملاء، مع محاولة تحميل نفسها الخطأ للمحافظة على رضا عملائها من خلال تطبيق أسلوب الترويج الإبتكاري القائم على القلب والعكس بتحويل الخطأ في تقديم الخدمة إلى فرصة لتعزيز علاقتها مع عملائها.

ثالثا: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

تطبق مؤسسة "موبيليس" العديد من الأدوات الإبتكارية في مجال تنشيط المبيعات ومن بين أشكالها نجد:

- أسلوب حافز المستخدم المتكرر: يمنح عرض خدمة خاصة تقدم في شكل مكافأة لعملاء المؤسسة، أو التعبئة المستمرة للرصيد.
- المسابقات والألعاب: تقوم على منح جوائز لعملاء موبيليس.
- تقديم تخفيضات على ألواح الكترونية وهواتف ذكية، شريحة موبيليس، وخدمة انترنت لأشهر بأسعار متفاوت بين 7990 دينار و14990 دينار.
- قدمت مؤسسة موبيليس انطلاقا من 27 أبريل 2016 وبسعر تنافسي يقدر بـ 9990 دج باقة، تتكون من لوحة رقمية من نوع كوندور جي 708 + شريحة مبيتسم 2 جي/3 جي برصيد أولي قيمته 100 دج ورصيد انترنت إضافي، وعند انتهاء مدة صلاحية أرصدة الإنترنت يمكن لعملاء موبيليس البقاء متصلين في نمط الجيل الثاني من دون انقطاع، كذلك يكمن الجانب التجديدي المبتكر لهذا الشكل من التحفيز الشرائي في دعم المنتج المحلي كوندور عوض الاستعانة بمنتجات أجنبية.

رابعا: الابتكار في مجال النشر

- تتنوع مجالات الابتكار في أسلوب النشر وتتوسع لتشمل مجالات عدت بيئية، ثقافية، رياضية يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- تبنى المؤسسة لقضية حماية البيئة، حيث نظمت مؤسسة موبيليس حملة تطوعية لتنظيف الشواطئ، كما تمت إقامة مخيمات على مستوى هذه الأخيرة ضمت فعاليات احتفالات صيفية؛
 - التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي، من خلال دعمها لمشاريع تنمية قدرات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والمشاركة في الاحتفال السنوي باليوم العالمي للطفولة؛
 - رعاية موبيليس للفيلم السينمائي Sweeher سنة 2013 والذي عمل على ترسيخ علامة المؤسسة في أذهان العملاء المستهدفين، خاصة وان فكرة المسلسل اتصفت بكونها شبابية أكثر، تعرض فكرة مبتكرة لم يسبق عرضها من قبل تجمع فكرة الفلم بين الخيال العلمي والإثارة وتكنولوجيات الإعلام والاتصالات الجديدة، تم خلاله التركيز على التذكير بعلامة موبيليس في الفواصل الشهيرة للمسلسل لجذب العميل بطريقة غير مباشرة؛
 - الموقع الالكتروني للمؤسسة يعد مجال نشر فعال تعرض من خلاله المؤسسة جميع فعاليتها في مختلف المجالات، مع عرض صور للفعاليات التي تبتتها المؤسسة وتولت رعايتها، حيث تم تصميم الموقع بأسلوب جذاب وألوان مرتبطة بعلامة المؤسسة، كما انه

يضم محتوى غني بالمعلومات وفضاء تفاعلي متواصل مع العملاء مما يجعل مؤسسة موبيليس على انفتاح دائم معهم، مع الحرص على توسعت وسائل الاتصال مع المؤسسة وتنويعها.

ومن بين المنشورات التي يتم التصريح بها والإعلان عنها على مستوى الموقع الإلكتروني للمؤسسة نجد:

- تنظيم موبيليس لمنتدى تحت عنوان التعليم الإلكتروني والألعاب الجادة، أين ضم هذا المنتدى مجموعة من الخبراء من دكاترة وباحثين متخصصين في التعليم الإلكتروني، مهندسي دولة في الإعلام الآلي، صحفيين مختصين في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مبتكرون ومشرفون على مواقع الكترونية كموقع quizzito.com والذي يعرض أول تجربة للألعاب الجادة في الجزائر؛
- المشاركة للمرة الثانية في الصالون الدولي للسياحة الأسفار من 01 إلى 04 أفريل 2015 في المركز الجديد للاتفاقيات "الميريديان" بوهران، بهدف الترويج للسياحة والثقافة السياحية في الجزائر؛
- مرافقة موبيليس للطبعة السادسة من "أيام التسويق الرياضي" في 16 و 17 فيفري 2015، تحت شعار "فهم أفضل لميكانيزمات الرياضة"، حيث فتح المجال للمشاركين بتبادل الآراء ومناقشة أحدث الأخبار التي تحكم مجال التسويق الرياضي، ويتضح من خلال هذا النوع من الرعاية أن مؤسسة موبيليس تعمل على دعم كل توجه متجدد وابتكاري قادر على رفع مستويات الرياضة الجزائرية، من خلال التشجيع على تبني وممارسة التسويق الرياضي؛
- رعاية احتفالات الدورة الأولى لأولمبياد الشباب في 01 جوان 2015، بحضور وجوه من الشخصيات العامة، وكذا ممثلي القطاعات الحكومية والحركة الجمعوية لتؤكد موبيليس على اهتمامها الكبير بتطوير النشاطات الرياضية والشبابية؛
- رعاية موبيليس رسميا للطبعة الرابعة للعملية الوطنية "موانئ وسدود زرقاء" المؤسسة من طرف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، الصيد البحري والغرفة الجزائرية للصيد البحري وتربية المائيات تحت عنوان "إنتاج مستدام ومتنوع في وسط نقي ومحمي"، والتي تم عقدها بتاريخ 06 ماي 2016 عبر محطات الموانئ المتواجدة في 14 ولاية ساحلية وبالسدود الرئيسية لولايات الوطن، وتهدف مؤسسة موبيليس من خلال هذا الحدث إلى المشاركة في عمليات الحد من آثار النفايات على النظام البيئي المائي وعلى عمليات الصيد.

المطلب الثالث: الابتكار على مستوى العناصر الإضافية للمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

إضافة إلى عناصر المزيج التسويقي المشار إليها سابقا يتميز المزيج التسويقي الإبتكاري في مجال الخدمات بعناصر أخرى، لازالت قيد التوسع تماشيا مع اجتهادات الباحثين في مجال التسويق والتي نذكر منها:

الفرع الأول: الابتكار على مستوى الأفراد

يشمل الأفراد كل من يتدخل ويؤثر على عملية تقديم الخدمة، لدى تسعى المؤسسة إلى تدريب عمالها وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم حتى يكونوا في المستوى المطلوب، حيث يتم اختيارهم من أوائل خريجي الجامعات والمدارس العليا، كما يخضع موظفو المؤسسة لدورات تدريبية محليا ودوليا بهدف جعلهم على اطلاع دائم مع آخر تقنيات الأداء الوظيفي، وأساليب إنتاج وتقديم الخدمة.

الفرع الثاني: الابتكار في الدليل المادي

تتميز نقاط بيع المؤسسة أو وكالاتها التجارية بدرجة عالية من الأناقة في التصميم حتى تحيياً لعملائها جو ملائم لاستقبالهم في أحسن الظروف، وتوفير أعلى مستويات الراحة من حيث الألوان والبساطة في تجهيزات المكاتب وتمتعها بخاصية الشفافية في تقديم الخدمة، من خلال اعتماد المؤسسة على مبدأ المكاتب المفتوحة بدون حواجز أو فواصل، مما ينمي روح الفريق ويخفض من احتمال شعور الموظفين باغتراب مهني، إضافة إلى أن الألوان المستخدمة في تصميم واجهة وكالاتها ونقاط بيعها تبعث الإحساس بالراحة وتربط العميل مباشرة بعلامتها، كما أن أهم ما يميز وكالات المؤسسة هو الذكاء في اختيار المواقع التي تتواجد بها والمتموقعة في قلب المدن والدوائر التي تتوزع على مستواها مما يجعلها وجهة بارزة يسهل الوصول إليها، ويمكن توضيح أسلوب تصميم بعض وكالات المؤسسة من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم(25): تصميم نقاط بيع مؤسسة موبيليس



Source: <http://www.mobilis.dz>.

الفرع الثالث: الابتكار في العمليات

رغم الشكاوي التي تتلقاها المؤسسة فهي تسعى دائما لأخذها بعين الاعتبار، وتركز على ضرورة الاستجابة لهذه الشكاوي والتساؤلات بما يضمن لها التحسين الدائم وتصحيح الانحراف في خدماتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على عملية تقديم خدمة تتميز بالسرعة والفاعلية في الأداء، كما تتصف غالبية المعاملات بالاستجابة الملائمة لتلبية لحاجات العميل انطلاقاً من رجال الأمن إلى غاية مدير الوكالة.

من تحليلنا لواقع الأساليب الابتكارية المطبقة على مختلف عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة يتضح أمامنا تعدد الأنماط الابتكارية المتبعة من قبل مؤسسة موبيليس، والتي تخضع للتجديد والتوظيف حسب أوضاع المنافسة ووفق الحالة التي تمر بها المؤسسة، فعلى مستوى الخدمة المبتكرة تقدم مؤسسة موبيليس عروضاً متنوعة وذات قيمة منفعة مرتفعة، أهمها خدمة الجيل الثالث أين كانت لها الأسبقية بالإعلان عنها وإطلاق مزيج خدمات تقوم على هذه التكنولوجيا عند التشغيل، محققة مبدأ الموازنة بين عروض مزيجها إضافة إلى تقديمها لخدمات الرقابة العائلية وهي نمط ابتكاري ذو طابع اجتماعي أخلاقي يسمح بالحفاظ ولو بشكل لا بأس به على ما يتلقاه الطفل في سن صغيرة من مواد قد تؤثر على سلوكه مستقبلاً. أما بالنسبة للابتكار على مستوى سياستها التسعيرية فقد عملت المؤسسة على دمج على الأقل أسلوبين ابتكاريين وضع أحدهما حاجزاً يصعب على المنافسين تخطيه من خلال تدنية التكلفة إلى أقل المستويات، وهو ما تعكسه تسعيرة خط توفيق بين الطلبة الجامعيين على سبيل المثال لا الحصر. في حين عرض النمط الابتكاري في التوزيع لمؤسسة موبيليس ميزة جد هامة ألا وهي القدرة على تحقيق التغطية الشاملة لخدمة الجيل الثالث ، إضافة إلى الانتقال بنقاط بيعها إلى العميل كما جرى في توزيع خطوط شريحة موبيليس توفيق للطلبة الجامعيين. ليأخذ الابتكار على مستوى المزيج الترويجي حصة الأسد من خلال رسائله الموجهة إلى العملاء بهدف التركيز على نقطة قد يغفل عنها البعض ألا وهي المكانة الذهنية لعلامة المؤسسة لدى عملائها، ففي حال كونها إيجابية فلا بد من الحفاظ عليها إما إذا تم رصد أي تغير سلبي في نظرة العملاء للمؤسسة فهنا لا بد من تشغيل إنذار الطوارئ، والعمل وبشكل فوري لتصحيح هذه النظرة، لتفادي مواجهة المؤسسة لخطر تدني مستويات أدائها من خلال مؤشرات حصتها السوقية ورقم أعمالها في السوق. وفيما يخص الابتكار على مستوى العناصر الإضافية للمزيج التسويقي نجد المؤسسة قد اعتنت بجانب التصميم الأنيق مع عرض خاصية الشفافية في الأداء على مستوى وكالاتها ونقاط بيعها، وتوظيف موارد بشرية ذات مهارة اتصالية عالية وقدرة على الاستجابة بدرجة عالية، كما عملت المؤسسة على تقليص توقيت تقديم الخدمة قدر الإمكان، فحرصت مؤسسة موبيليس على خدمة عملائها انعكس على مستوى أدائها في السوق وهو ما سيتم عرضه من خلال المبحث التالي.

المبحث الثالث: أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الإبتكاري وآلية تحسينه

بالنظر إلى المبادئ التي اتخذتها مؤسسة موبيليس للتعريف بالهدف والرسالة المراد تحقيقها من وراء تواجدها في السوق، نجد مبدأ التميز في الأداء وتحسينه من الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها منذ نشأة المؤسسة إلى اليوم، فعرضنا لواقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي للمؤسسة لم يكن عبثا بل هو حجر الأساس للإجابة عن تساؤلات عدة أهمها ما الهدف وراء تبني مؤسسة موبيليس للتوجه الإبتكاري في مجال التسويق، هل هو لإضافة هذه الميزة كنقطة قوة لتمييزها عن المنافسين، أو لكي لا تبقى في معزل عن ما يشهده العالم اليوم من ثورة رقمية خرجت فيها الأسواق من حيزها الواقعي إلى الحيز الافتراضي، والإجابة الحقيقية على هذا التساؤل تكمن في النتيجة المنتظرة من وراء أي نشاط مؤسسي ألا وهو السعي إلى تحسين أداء المؤسسة إذا كانت تتموقع في مراتب ثانوية، أو الحفاظ على مستوى الأداء المحقق إذا احتلت المؤسسة مركز الريادة. وبما أن مؤسسة موبيليس تحتل المرتبة الثانية مقارنة مع منافسيها كما تم استنتاجه مما سبق عرضه من إحصاءات سنوية، يبقى الهدف الأول لها هو التحسين الدائم والمستمر لأدائها بغرض بلوغ مركز الريادة، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل أداء مؤسسة موبيليس خلال فترة الدراسة وبالتركيز على الفترة المصاحبة لمرحلة ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي للمؤسسة، مع عرض آليات تكميلية مساعدة على تحسين أداء المؤسسة ومساعدتها على التكيف مع بيئتها.

المطلب الأول: تحليل أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الإبتكاري

يتطلب تحليل أداء مؤسسة موبيليس الاستعانة ببعض مؤشرات الأداء، والتي يعد كل من عدد العملاء (الحصة السوقية) والربحية (رقم الأعمال) احد صور هذا الأخير والأكثر توظيفاً من قبل الباحثين، واللذان يعكسان مستوى الأداء المحقق إذا كان ايجابيا أو سلبيا وهو ما سنكتشفه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: تحليل تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الإبتكاري

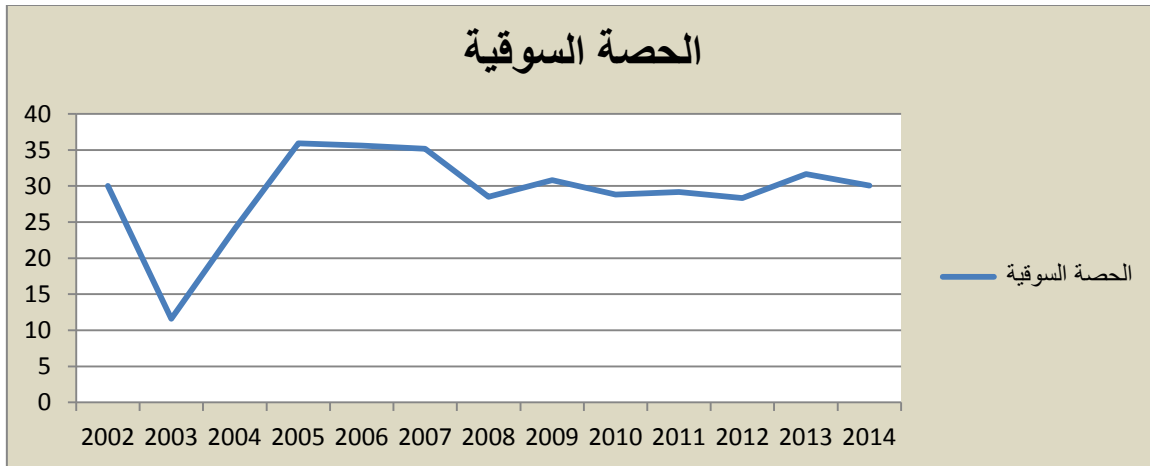
لقد شهدت الحصة السوقية لمتعامل الهاتف النقال موبيليس نموا مستمرا في الفترة المرافقة لممارساته الإبتكارية على مستوى كل من (الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) كما سبقت الإشارة إليه، خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية سنة 2014، وهو ما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم(15): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2000-2014).

السنوات	الحصة السوقية
2000	-
2001	-
2002	30.03%
2003	11.59%
2004	24.10%
2005	35.93%
2006	35.60%
2007	35.17%
2008	28.50%
2009	30.80%
2010	28.82%
2011	29.18%
2012	28.31%
2013	31.64%
2014	30.08%

La source: <http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/12911-mobilis-forte-hausse-du-nombre-de-clients-et-du-chiffre-d%E2%80%99affaires-%C3%A0-fin-septembre>, le: 12-06-2015, à: 23 :41

شكل رقم(26): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2000-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (15).

من الشكل أعلاه نلاحظ بداية تسجيل الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر من سنة 2002 ولم يسجل أي نسبة لها من قبل (2000-2001) وهذا راجع إلى أن منح رخصة الهاتف النقال لأول متعامل وطني كان لمؤسسة اتصالات الجزائر

موبيليس سنة 2002 والذي كان مسيطرا على سوق الهاتف النقال لا منافس له في قطاع جديد، لتشهد بعدها المؤسسة انخفاض مفاجئ في الحصة السوقية استمر إلى سنة 2003 ومن نسبة 30.03% إلى نسبة 11.59% نتيجة دخول مؤسسة أوراسكوم للاتصالات كمنافس قوي تحصل على جزء كبير من الحصة السوقية، لتبدأ بعدها مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس باسترجاع حصتها السوقية شيئا فشيئا إلى غاية سنة 2005 أين بلغت حصتها السوقية نسبة 35.93%، لتعود بعدها للانخفاض مجددا سنة 2008 مقدرة بـ 28.50% وهي نسبة طفيفة نتيجة تغلغل المنافس الثالث في السوق وهو مؤسسة الوطنية للاتصالات، وما نتج عنه من انقسام العملاء بينها وبين منافسيها أوراسكوم للاتصالات والوطنية للاتصالات، لتعود هذه النسبة للارتفاع مجددا سنة 2009 مقدرة بنسبة 30.80% نظرا إلى خسارة مؤسسة أوراسكوم للاتصالات لنسبة معتبرة من حصتها السوقية، جراء فقدانها لجزء كبير من العملاء نتيجة الأحداث المصاحبة لمقابلة كرة القدم بين المنتخبين الجزائري والمصري. لتشهد الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس سنة 2010 انخفاضا بسبب العروض المكثفة التي قدمها منافسوها خلال تلك الفترة وتبلغ نسبة 28.8%، واستمرت الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس في التذبذب بين الارتفاع الطفيف والانخفاض البسيط إلى غاية سنة 2013، أين ارتفعت حصتها السوقية لنسبة 31.64% ويفسر ذلك بتقديم موبيليس تكنولوجيا الجيل الثالث لأول مرة لسوق الهاتف النقال، وما صاحبها من خدمات جديدة في ما يخص الرصيد، المكالمات الصوت والصورة، وخدمات الانترنت المبتكرة. إضافة إلى التنوع في أنماط تسعير وتوزيع خدماتها، فابتكار خدمة دون تطوير أساليب تسعيرية وتوزيعية وترويجية فعالة قد يجعل غالبية العملاء جاهلين بوجود هذه الخدمة من الأساس، إضافة إلى ضرورة تطوير مهارات منتجي ومقدمي الخدمات وتوفير بيئة مادية مريحة، وعمليات آنية. ويعود الانخفاض الطفيف للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس سنة 2014 والذي قدر بنسبة 1.56% نتيجة انطلاق منافسيها في تقديم خدمة الجيل الثالث وانقسام العملاء بين المتعاملين الثلاثة مما انعكس على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس.

وعليه يمكننا القول أن للجهود الابتكارية الممارسة على مستوى المزيج التسويقي الخدمي، خاصة كل من سياسة الخدمة، التسعير، التوزيع، والترويج، الأفراد، الدليل المادي والعمليات، تعد من احد العوامل المساهمة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الابتكاري

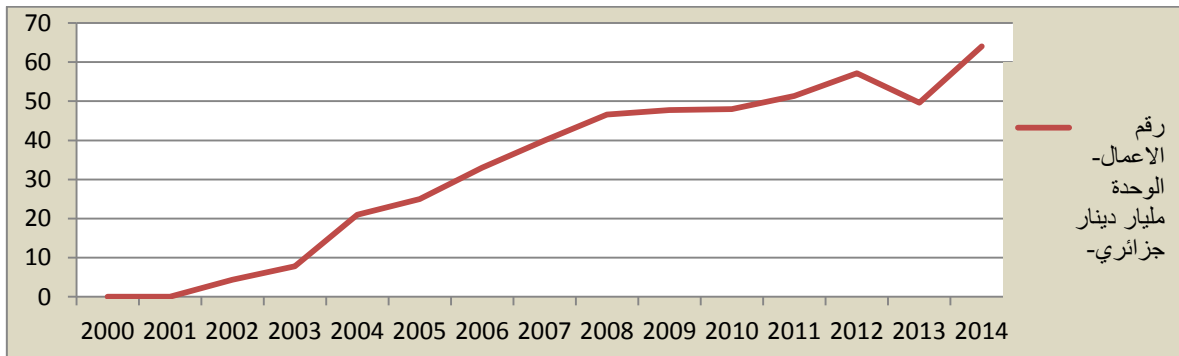
إن الزيادة المحققة على مستوى الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس وحدها لا تعد مؤشرا كافيا للاستدلال على تحسن أداء المؤسسة فقد تكون زيادة مؤقتة، لدى سنقوم من خلال هذا العنصر بعرض واقع التطور في رقم أعمال مؤسسة موبيليس، خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2014، نظرا إلى أنها تضم الفترة المصاحبة للممارسات الابتكارية على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، لنتمكن من خلالها استنتاج فيما إذا كان للابتكار التسويقي الممارس دور في التأثير على رقم أعمال مؤسسة موبيليس باعتباره احد مؤشرات الأداء، وهو ما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم(16): تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس خلال الفترة (2000-2014). الوحدة: مليار دج

السنوات	رقم الأعمال
2000	-
2001	-
2002	4.4
2003	7.8
2004	21
2005	25
2006	33
2007	39.99
2008	46.62
2009	47.74
2010	47.99
2011	51.30
2012	57.16
2013	49.62
2014	64

La source: Notice d'information, les-émetteurs-notice-algeriatelecom, p33,du site : http://mgbay13.blogspot.fr/2015/02/blog-post_3.html, le: 09-04-2016, à 16 :47, plus le site :<http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/12911-mobilis-forte-hausse-du-nombre-de-clients-et-du-chiffre-d%E2%80%99affaires-%C3%A0-fin-septembre>, le: 12-06-2015, à: 23 :41.

شكل رقم(27): تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس خلال الفترة (2000-2014).



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (16).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن فترة من سنة 2000-2002 شهدت غياب تسجيل رقم أعمال نتيجة أن المؤسسة لم تمارس نشاطها بعد، لنلاحظ في الفترة التي تليها من سنة 2002-2012 وجود نمو متزايد في رقم أعمال مؤسسة موبيليس، حيث ارتفع رقم الأعمال من 4.4 مليار دينار إلى 57.16 مليار دينار، لينخفض بعدها سنة 2013 إلى 49.62 مليار دينار نتيجة بداية نشاط المؤسسة في تقديم خدمة الجيل الثالث والتي لاقت إعراضا نسبيا لدى عملاء المؤسسة بداية، لتقوم المؤسسة بعدها باستدراك الوضع وتكثيف حملاتها للترويج لهذه الخدمة، التي تسهل وتفعّل عملية الاتصال ليعود بعدها رقم أعمالها للارتفاع سنة 2014 حيث عرف نموًا مقدرا بمعدل 22% مقارنة بسنة 2013، أي أن المؤسسة استطاعت أن تؤثر على عملائها وتدفعهم للارتفاع بخدماها بصفة مستمرة وتكرار عمليات الشراء والطلب على عروضها، ويمكن ربط هذا النمو المستمر بممارسات المؤسسة الابتكارية على مستوى المزيج التسويقي خلال ذات الفترة والتي وجهت لأسواقها المستهدفة ليتبع ذلك زيادة طردية في رقم أعمالها، حيث قدمت المؤسسة أفكار جديدة ومبتكرة في الخدمات وأساليب تدنية التكلفة وتعظيم المنفعة، مع تحقيق تغطية جد واسعة تم تعزيزها بنشاط ترويجي مبتكر، متجدد وجذاب، استطاعت المؤسسة من خلاله أن ترفع حصتها السوقية من جهة وتنمي رقم أعمالها من جهة أخرى.

المطلب الثاني: آليات تطوير أداء مؤسسة موبيليس

من الطبيعي أن يواجه أداء المؤسسة حالة نمو أو انخفاض في المستوى، وهذا راجع إلى عدم استقرار بيئة المؤسسة والمتغيرات التي تضمها مما يصعب من مهمة الحفاظ على أدائها لفترات طويلة، ما لم تتميز جهودها التسويقية على سبيل التخصيص بالتطور والتجديد المستمر كما اشرنا إليه سابقا، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى آليات تطوير وتحسين أداء المؤسسة إضافة إلى آلية تبني التوجه الابتكاري على مستوى المزيج التسويقي.

الفرع الأول: التطوير في مؤسسة موبيليس

رغم اختيار مؤسسة موبيليس لعملية التطوير والتحسين كأحد أهم الأسس الإستراتيجية، إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث، فوظيفة التسويق بالمؤسسة تتولى القيام بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة، أما فيما يتعلق بالعمليات الابتكارية وتوليد الأفكار الجديدة فقد أسندتها إلى إدارة قسم نظم المعلومات. وتعتبر إستراتيجية مؤسسة موبيليس في مجال الابتكار إستراتيجية دفاعية، في حين أنها في موقع يتطلب منها تبني إستراتيجية هجومية للتميز، فما لاحظناه على مزيجها التسويقي غالبا هو تحليله بصيغة الابتكار التحسيني، بإدخال تعديلات على عروض المؤسسة كرد فعل على ما قامت به المؤسسات المنافسة في القطاع "أوراسكوم والوطنية للاتصالات"، فرغم كونه شكل من أشكال الابتكار إلا أن الأهم منه هو تحويل تركيزها على هدف أعلى لبلوغ مركز الريادة، ومن ثم العمل على المحافظة عليه من خلال تطبيق إستراتيجية دفاعية ، فلا بد من اخذ المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسم المؤسسة ودعم الجانب الابتكاري³⁰¹.

³⁰¹ بلقيدم صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

الفرع الثاني: تقنيات تحسين أداء مؤسسة موبيليس

غالبا ما تتبنى مؤسسات قطاع الهاتف النقال تقنية القياس المرجعي، وذلك من خلال قيام كل مؤسسة على غرار مؤسسة موبيليس بدراسة وتحليل ما قدمه منافسوها، والعمل على تطبيقه لتحقيق مستوى أداء أفضل، كما عملت أحيانا بخطوات هامة اعتمدت فيها على تقنية إعادة الهندسة والتي تعكس تحسن سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين تغيير شعار المؤسسة ومنحه طابع التواصل الدائم مع العميل، تغيير العلامة التجارية، كما غيرت المؤسسة من هيكلها التنظيمي لتبسيط وتوضيح السلطات والمسؤوليات، إضافة إلى خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عوائدها، وكذا تحديد أسعار تنافسية تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وكمثال على ذلك نذكر رعايتها للفيلم الشبائي "سويتشرز" والذي يهدف إلى تعزيز علامة المؤسسة في أذهان الشباب خاصة ليتزامن هذا العمل وارتفاع رقم الأعمال والربحية ففي سنة 2012 حققت المؤسسة أرباحا تقدر بـ 12 مليار دج ليرتفع رقم الأعمال بنسبة 11.4% في حين تراجعت التكاليف بنسبة 2.3%، كذلك هو الحال عندما سارعت مؤسسة موبيليس باستباق الأحداث في كونها أول مقدم لخدمة الجيل الثالث بالجزائر سنة 2013، مما انعكس إيجابا في زيادة حصتها السوقية ورقم أعمالها كما تمت الإشارة إليه سابقا³⁰².

وعليه يمكن الاستنتاج أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة ذات تسيير ديناميكي جد مرن يعمل على الدمج والفرز حسب الحاجة ، فنجدها تطبق تقنية المقارنة المرجعية في حال عدم قدرتها على التفوق على منافسيها خاصة مؤسسة أوراسكوم للاتصالات ، وذلك تحت تأثير الظروف التي يمر بها الاقتصاد عامة والمؤسسة خاصة، في حين نجدها تارة أخرى مؤسسة ابتكارية بمجادة تتبنى إستراتيجية إعادة الهندسة من خلال ما تقوم به من أنشطة تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، تدنيها لتكلفة مآلاتها إلى حد يعجز منافسوها عن بلوغه، أو تحقيقها لتغطية شاملة لما يقارب 48 ولاية وهو انجاز ليس بالهين، كما أن أسلوبها الترويجي يعتبر من أكثر الأساليب بساطة وصعوبة في التقليد فهو نمط اتخذ من الطابع الوطني قالبا له، مع دمج صفة الحداثة والتطور الرقمي المعتمد على التكنولوجيا الجديدة في آن واحد، فما هو أصعب من المزج هو القدرة على تكييف المزيج الذي يضم تقنيات تطوير أداء وأساليب ابتكارية متنوعة قد تكون متعكسة في ذات الوقت، وتجدد الإشارة إلى أن رأس المال البشري للمؤسسة كان له دور جد هام في ذلك نظرا إلى الكفاءات والمهارات التي يمتلكها وما يخضع له من تدريب وتأهيل مستمر، انعكست جودة أدائه إيجابا على مستوى الأداء العام للمؤسسة وجودة ما تقدمه من خدمات مبتكرة، متنوعة، تتمتع بصفة الإتاحة والملائمة في التصميم، الوقت ، المكان، وبالسعر الذي قد يفوق غالبا توقعات العملاء.

³⁰² المرجع نفسه، ص: 259.

المطلب الثالث: متطلبات التكيف مع البيئة لمؤسسة موبيليس

مع التغيرات التي يشهدها العالم اليوم أصبح من الصعب الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها في السوق ما لم تتكيف وتغيرات البيئة الناشطة على مستواها، وهو ما يميز مؤسسة موبيليس بكونها وجه مؤسسي وطني، يعكس النشاط المتجدد منذ نشأتها إلى اليوم حفاظا على مكانتها في السوق.

الفرع الأول: حلول مواجهة تهديدات البيئة المحيطة بالمؤسسة

رغم ما قد تواجهه المؤسسة من عراقيل من شأنها أن تؤثر سلبا على مدى ملائمة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، يمكننا عرض بعض الحلول التي من شأنها أن تدعم مسارها في السوق وتمكنها من التكيف مع بيئتها، ومن بين الحلول المقترحة نذكر³⁰³:

- لا بد من اعتماد سياسة ابتكارية فعالة مستدامة في مجال الترويج، مما يؤدي إلى زيادة عدد عملاء المؤسسة ومنه حصتها السوقية؛

- تكثيف استخدام التكنولوجيا خاصة في مجال تقديم الخدمة، مما يعطيها طابع التجدد والحداثة والتميز؛

- الاهتمام بتكوين وتدريب العمال وتحفيزهم من أجل رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة الخدمة، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، والاستعانة بالجامعات والمراكز المتخصصة في مجالات البحوث والاستشارات؛

- تحفيز وتشجيع إحداث مراكز استشارية اقتصادية متخصصة وكذا مراكز توفير المعلومات، بحيث يساعد كلاهما على تطوير نشاط المؤسسة وتزويدها بمعلومات تساعد في اتخاذ قراراتها؛

- يركز أي نشاط تقوم به أي المؤسسة على هدف أساسي ألا وهو السعي نحو الريادة والوصول إلى أكبر قدر من المشتركين ، حيث تموّعت مؤسسة جازي في مجموعة الريادة باستحواذها على أكبر حصة سوقية، ويعد عامل الوقت بالإضافة إلى أسبقيتها في تقديم التكنولوجيات من العوامل التي ساعدت هذا المتعامل للوصول إلى مرتبة الريادة، أما المتعاملان الآخريان يقعان في مجموعة المؤسسات المتحدية عندما تتعلق المنافسة بإدخال منتجات جديدة، وإدارة العلاقة مع العملاء، العروض الترقية، جودة الشبكة ، والسيطرة بالتكاليف؛

-قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري مازال في مرحلة النمو، وكلما طالت فترة الابتكارات الأساسية "أجيال أخرى من التكنولوجيا" كلما سمح ذلك باستمرار فترة النمو، واستمرار المؤسسات في تحقيق حصص سوقية على أساس الطلب المتزايد في هذه الفترة؛

³⁰³ الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 155-159.

- من منطلق التوجه الاحتكاري "منافسة القلة" يعتبر متعاملوا خدمة الهاتف النقال السعر وسيلة تنافسية جد ضيقة، في حين أن النشاط التوزيعي بالنسبة لهم يفتح فضاء واسعا للتنافس من خلال لجوءهم إلى تكثيف نقاطهم البيعية، كما يتميز القطاع بوجود عوائق قانونية تتمثل في الدولة "سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية"، حيث تقوم بتنظيم المنافسة وتسيير مناقصات منح الرخص، فلوائح الدخول تأثير كبير على المنافسة في القطاع من خلال الحد من دخول مؤسسات جديدة للقطاع مما يساعد المؤسسات القائمة على التقليل من خطر تهديد المنافسين الجدد.

بناء على ما تمت الإشارة إليه من خلال هذا المبحث يمكننا القول أن أداء مؤسسة موبيليس والمعبر عنه في دراستنا من خلال نسب النمو في الحصة السوقية وزيادة رقم أعمالها، قد شهد تحسنا ملحوظا خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية سنة 2014 متزامنا مع ما شهدته المزيج التسويقي للمؤسسة من تجديد وابتكار في طبيعة الخدمات المقدمة، والأساليب الموظفة في تسعيرها وتوزيعها والترويج لها، مع ازدياد التركيز على الانتقاء الرشيد للموارد البشرية، والسهر على تقديم الخدمات بتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى دور التقنيات التحسينية للنهوض بالأداء حيث مزجت مؤسسة موبيليس بين كل من تقنية المقارنة المرجعية لتعكس الابتكار التحسيني أو التقليدي مع تقنية إعادة الهندسة والتي تعكس غالبا نمط الابتكار الجذري من خلال تقديمها لمنافع جديدة لم يسبق عرضها في السوق، وعليه فديناميكية المؤسسة المستمرة تجعلها تجربة جيدة تعكس التنوع في التسيير للحفاظ على مكانتها في السوق وتنميتها متى استطاعت ذلك.

خلاصة الفصل

اقتصاد اليوم هو اقتصاد معرفي وسوق اليوم هي سوق واقعية وافتراضية في ذات الوقت يتم اللجوء إليه عندما لا نجد طلبانا في السوق الأول، وهو ما جعل من هذه المفاهيم أو الممارسات إن صح التعبير المحاور الرئيسية التي من الواجب أن تقوم عليها عملية صياغة كل إستراتيجية مؤسسية تعمل في مجال السلع أو الخدمات، سواء كانت ناشطة على مستوى السوق المحلي أو متوسعة بنشاطها إلى أسواق دولية مترامية الأطراف، فإذا أسقطنا هذه المفاهيم على بيئة الجزائر تحديدا نجد العمل قد تماشى مع هذه التغيرات بشكل كبير خاصة مع توفر الانترنت وارتفاع عدد مشركيها في السنوات الأخيرة كما تمت الإشارة إليه سابقا، ليبقى السؤال الذي طرح بداية هذا الفصل والمتمثل فيما إذا كانت المؤسسة الجزائرية موبيليس تطبق الابتكار التسويقي من خلال أنشطته وسياساتها التسويقية المدروسة ألا وهي (المنتج، السعر، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) وهل تعي المؤسسة أنها في اقتصاد يقوم على المعرفة وسبل اكتسابها وتطويرها، وإن عملها اليوم متواجد في أسواق افتراضية زادت وعيه بما يريد وما يطمح للحصول عليه. فانطلاقا من النتائج المتوصل إليها من تحليلنا لكل من واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي من جهة، وواقع أداء مؤسسة موبيليس، توصلنا إلى أن أداء مؤسسة موبيليس قد شهد تحسنا ملحوظا خلال الفترة المتزامنة للدراسة نتيجة الممارسات الابتكارية للمؤسسة. لنصل إلى آخر نقطة في دراستنا هذه والتي تقوم على الربط المباشر بين ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس والتحسين الذي لاحظته موظفوها ومقدمو خدماتها في مستوى الأداء المسجل، وهل أثرت جميع عناصر المزيج التسويقي الابتكاري بنفس الدرجة على أداء المؤسسة، أم أن هناك تباين في التأثير وهو ما سنعرضه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

دراسة اثر الابتكار في المزيج

التسويقي على مستوى أداء مؤسسة

موبيليس

تمهيد الفصل

يقوم نجاح نشاط التسويق الابتكاري على مدى قدرة المزيج التسويقي الابتكاري على تحقيق الأهداف المسطرة والتي تنعكس إن كانت ايجابية أو سلبية على مستوى أداء المؤسسة، ونظرا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعد من المؤسسات الجزائرية التي عرف نشاطها طابعا متجددا ومبتكرا انعكس في سياساتها التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي والعمليات) ، والتي شهدت تحسينات مستمرة لتواكب منافسة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، وباعتبار المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة والوكالات التابعة لها من فروع ومديريات المؤسسة التي تسهر على توفير المزيج التسويقي الخدمي في الوقت والمكان اللذان يرغب فيهما العميل، ارتأينا القيام بدراسة تقييمية لتحليل تقييم موظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس والوكالات التابعة لها لواقع التسويق الابتكاري لمؤسسة موبيليس ومدى تأثيره على أدائها الكلي والذي سبق عرض مستوياته نموه سابقا، وسترکز هذه الدراسة على موظفي الوكالات كونهم الأقرب للعميل والأجدر بتقييم أداء المؤسسة، نظرا لتسجيلهم المباشر لسلوك العملاء نتيجة تأثيرهم بعروض المؤسسة ومقارنتها بما يعرضه المنافسون في السوق فالتعامل مع الأشخاص يحصل معلومات اصدق من التعامل مع مجرد أرقام، فمؤسسة موبيليس قبل كل شيء هي مؤسسة وطنية تعد نتائج ممارساتها دافعا للاقتداء بها، وتبني ركب البحث والتطوير الدائم لتحقيق والحفاظ على مركز الصدارة بالسوق. ولإحاطة بجميع جوانب هذا الفصل ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية تشمل كلا من:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات -منهجية الدراسة-

انطلاق من طبيعة الموضوع والأهداف المراد تحقيقها لمعالجة إشكالية بحثنا والمتمثلة في التساؤل حول مدى تأثير تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، وبناء على التساؤلات المراد التوصل إلى إجابة عنها قمنا بتخصيص هذا الفصل كخاتمة لما تم التطرق إليه سابقا، معتمدين فيه جملة أساليب منهجية تم توظيفها لجمع البيانات إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم عرض أسلوب جمع البيانات وأداة جمع البيانات.. إلخ، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة الحالة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن كل ما يمكن أن تعمم عليه النتائج المتوصل إليها، وحصره يعد مهما لتبرير سبب الاختصار على العينة بدل تطبيق البحث على المجتمع كله، وكذا قابلية تعميم نتائج العينة على المجتمع وتأكيد تمثيلها له، وبناء على أهداف الدراسة فقد تحدد مجتمع الدراسة بموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الناشطة في مجال خدمة الهاتف النقال والمقدر عددهم بـ 4000 موظف، لتشمل العينة موظفي المديرية الجهوية والوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لموبيليس عناية والموزعون على الوكالات والمديرية التابعة للمديرية الجهوية والمتواجدون في الولايات التالية (سكيكدة، عنابة، قلمة، الطارف، سوق اهراس، تبسة)، ولم تشمل الدراسة باقي مناطق الوطن نظرا لكبر حجم المجتمع وانتشاره لدى لم تستطع الباحثة إجراء مسح شامل، فلجأت إلى سحب عينة قدرتها بـ 200 موظف لدراستها وتعميم النتائج، واعتمدت في ذلك على "العينة العشوائية البسيطة" وذلك لما تتميز به في إعطاء كل وحدة دراسة من مجتمع البحث فرصة متساوية ومستقلة في الظهور، مع معامل ثقة مقدرة بـ 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$.

تشكلت عينة الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس بعناية والوكالات التجارية التابعة لها والبالغ عددهم 200 موظف، حيث تم توزيع 200 استبانة استرد منها 175 صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 87.5%، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكن الباحثة من استرداد النسبة المتبقية البالغة 12.5% هو اعتذار المسؤولين عن تعبئتها إما لضيق الوقت أو الاهتمام بمشاكل العملاء، وأحيانا غيابهم أو خروجهم في إجازات، أو التحفظ الشديد لبعضهم.

المطلب الثاني: تخطيط الدراسة الميدانية

قبل الشروع في الدراسة الميدانية توجب علينا تسطير خطواتنا المنهجية، وألها عملية تخطيط الدراسة الميدانية معتمدين فيها على محددتين ساعدانا على ضبط الدراسة هما:

الفرع الأول: أهداف الدراسة

الهدف من خلال دراستنا الاستقصائية هو الوصول إلى تأكيد أو نفي وجود تأثير إيجابي لممارسة الابتكار في المزيج التسويقي على مستوى أداء مؤسسة موبيليس.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على تجميع المعلومات اللازمة لبحثنا من خلال الاستقصاء الذي دام لمدة ستة أشهر، قمنا خلالها بدراسة عينة قدر حجمها بـ 200 موظف، وقد اقتضت الدراسة الميدانية على المديرية الجهوية لموبيليس بمدينة عنابة والوكالات التابعة لها على مستوى مختلف الولايات.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إجراء جزء من الدراسة كونه من أكثر المناهج ملائمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وكونه مناسباً للظاهرة موضع الدراسة من أجل تحقيق أهدافها، كما تم الاعتماد على البيانات من مصدرين هما:

الفرع الأول: المصادر الأولية

استكمالاً لمختلف جوانب الدراسة وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلاً، وتحديدًا فيما يتعلق بأهمية تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي من (منتج، سعر، توزيع، ترويج، أفراد، عمليات ودليل المادي) ودوره في تحسين أداء المؤسسة، قامت الباحثة بإعداد الاستبيان ملحق بهذه الدراسة بغية توجيهه لجميع موظفي المديرية الجهوية والمكلفين بتسويق المنتجات في الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ومقدمي الخدمات، وقد حددت البيانات المطلوب جمعها من مفردات كل فرضيات الدراسة، وتم صياغتها في صورة أسئلة وفقرات.

إضافة إلى الاستبيان تم اللجوء إلى المقابلة لما لها من أهمية في تأكيد المعلومات والحصول على معلومات أخرى لم ترد في الاستبيان حول موضوع الدراسة، عن طريق طرح بعض الأسئلة الشفوية التي رأيناها في صلب الموضوع وتسجيل الأجوبة على أوراق استعملناها بعد إعادة صياغتها في تحليل وعرض مختلف أجزاء الدراسة، كما تعددت الأطراف التي تمت معها المقابلة من مكلفين بتسويق خدمات مؤسسة موبيليس والوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لموبيليس عنابة، للوقوف على حقيقة ممارسة التسويق الإبتكاري ودوره في تحسين أداء المؤسسة بما يخدم الأهداف المسطرة، كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي، وقد أفادتنا في كشف الوجه الإبتكاري في أسلوب تسعير، ترويج، تقديم الخدمة، وتوزيعها ومدى فعالية المحيط الموفر لتقديمها في منح المؤسسة طابع التميز في الأداء، إضافة لاستفادة الباحثة من الاحتكاك مع مقدمي الخدمة وكل من له دخل في تقديمها للعملاء نتيجة تواجدها بأكثر من وكالة تجارية لتقييم عمليات تقديم الخدمة.

الفرع الثاني: المصادر الثانوية

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب، المراجع، الدوريات العلمية، المجلات المتخصصة والبيانات المتوفرة في المنشورات والتقارير الإحصائية التي تخدم موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث ساعدت هذه المصادر الباحثة في مختلف مراحل الدراسة سواء منها تلك المتعلقة بقطاع الاتصال بشكل عام، بما في ذلك من قوانين وتشريعات منظمة

، أو تلك الصادرة عن القطاع ومؤسساته، أو المنشورات والوثائق الصادرة عن المؤسسات (ARPT) سلطة الضبط (موبيليس، جازي، نجمة)، مركزين بصفة أكبر على المنشورات الخاصة بالوجه الإبتكاري للمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، ومؤشرات أدائها في السوق مع الاعتماد بشكل أكبر على واجهة واب خاص بالمؤسسة، حيث قمنا بزيارة موقعها الإلكتروني وأخذنا منه المعلومات الخاصة بمنتجات المزيج التسويقي للمؤسسة الأم وكل ما تم طرحه في قالب ابتكاري متجدد.

المطلب الرابع: إجراءات الدراسة

مرت دراستنا بمراحل عدة يمكن حصرها في النقاط الآتية:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل التطبيق

اشتملت مرحلة ما قبل التطبيق على الخطوات التالية:

- جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة موبيليس؛
- تصميم استبانة الدراسة وعرضها على المحكمين لاختبار الصدق الظاهري؛
- تحديد موقع المديرية الجهوية والوكالات التجارية التابعة للمؤسسة محل الدراسة؛
- القيام بالاتصالات مع المؤسسات لتحديد مواعيد مقابلة مع المكلفين بتسويق الخدمات لتسليمهم الاستبانة.

الفرع الثاني: مرحلة التطبيق

اشتملت هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- القيام بتوزيع استبانة على أفراد العينة العينة مع مراعاة تواجد الباحثة وقت تعبئتها للوقوف على أية ملاحظات والإجابة عن الاستفسارات التي يديها أفراد العينة لضمان الدقة في تعبئتها؛
- العمل على ترميز الاستبانة، وتفرغ المسترد منها على البرنامج الإحصائي "SPSS".
- القيام باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات التي تم جمعها من استبانة الدراسة.

الفرع الثالث: مرحلة تفسير وتحليل النتائج

بعد القيام بالتحليل الإحصائي تم تفسير ما تم التوصل إليه من نتائج، مع تحديد صدق أو نفي فرضيات الدراسة ومنه الفرضية الرئيسية.

الفرع الرابع: مرحلة النتائج والتوصيات

اشتملت على الجوانب الآتية:

-عرض ما تم التوصل إليه من نتائج؛

-تقديم مجموعة من التوصيات لتوضيح آلية الاستفادة من تطبيق التسويق الإبتكاري في تحسين أداء مؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

قمنا بإتباع أسلوب دراسة الحالة ومنهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستبيان، مستعملين البرنامج الإحصائي "SPSS" لتحليل نتائج الاستمارات المقدمة لموظفي المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر موبيليس بعناية والوكالات التابعة لها وقد تضمنت الاستمارات ثلاث محاور رئيسية.

المطلب الأول: محاور الاستبيان

شمل الاستبيان ثلاث محاور رئيسية تشمل ما يلي:

المحور الأول: يضم هذا المحور معلومات شخصية عن الموظف.

المحور الثاني: يضم هذا المحور كل العبارات الخاصة بتقييم مستوى تطبيق الابتكار في المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، وهل تتم ممارسة الابتكار على جميع عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة محل الدراسة بنفس المستوى.

المحور الثالث: يضم هذا المحور جميع العبارات التي تقيس أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي، مقسما على أربع محاور رئيسية تشمل الابتكار على مستوى المزيج التسويقي وتأثيره على (نمو الحصة السوقية للمؤسسة ، ربحية المؤسسة، رضا العملاء والميزة التنافسية).

المطلب الثاني: استخدام مقياس ليكارت

سنعتمد في تحليلنا للجانب الثاني من الاستقصاء على ما يسمى بمقياس ليكارت Likert scale، وقبل الشروع في عملية التحليل ارتأينا أنه من الضروري تقديم وتعريف هذه الطريقة حتى يتسنى لنا فهم وقراءة النتائج المتحصل عليها من خلال استعمال هذه الطريقة.

الفرع الأول: مقياس ليكارت - Likert scale

يعتبر المقياس الذي يعبر عن درجة الموافقة لمتغير له مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل للحاسوب تعبر عن الأوزان، ومن ثم يتم عرض جدول تكراري يعكس توزيع الآراء والمقياس الذي يعبر عن الاتجاه في مثل هذه الحالات يعرف بمقياس ليكارت.

في الحالة الثلاثية مثل (غير موافق - بدون رأي - موافق) يعرف باسم مقياس ليكارت الثلاثي، وفي الحالة الرباعية يعرف باسم مقياس ليكارت الرباعي، وهكذا. وسوف نعرف مقياس ليكارت الخماسي نظرا لاعتماد الاستقصاء على هذه الطريقة.

الفرع الثاني: مقياس ليكارت الخماسي

إذا كانت الإجابات هي أحد خمسة اختيارات مثل درجة الموافقة من خمس اختيارات (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً)، فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) كما في الجدول التالي:

جدول رقم(17): مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ثم يحدد الاتجاه (الرأي العام للعينة) بحساب طول الفئة التي ينتمي إليها الوسط الحسابي لكل بعد بالعلاقة $0.08 = 5 / (5-1)$. نتحصل على مجالات درجات الموافقة للوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(18): درجة الموافقة للوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الخماسي

المجال	1.8 - 1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4	5 - 4.2
درجة الموافقة للوسط الحسابي	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل: نحلل فيما يلي كل عبارة (رأي) على حدة، وذلك بتقديم المتوسط المرجح للعينة والانحراف المعياري ضمن جدول يبين إجابات أفراد العينة بالتفصيل.

المطلب الثالث: ظروف إعداد وتنفيذ الاستبيان

قبل أن يخرج الاستبيان في شكله الحالي فقد مر على عدة مراحل، فبعد إعداد قائمة الأسئلة تم عرضها على المشرف وتحكيمها من قبل كل من الدكتور صبري مقيم والدكتور أحسن طيار من جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ومهنيين في مجال الاتصالات، كما تمت مراجعتها وتصحيحها بعد توزيعها على عينة استطلاعية أولية تتكون من 20 فرداً تمت ملاحظة ردود أفعالهم، وكذا حصرت الأسئلة غير المفهومة والغامضة لتتم إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناءً على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي.

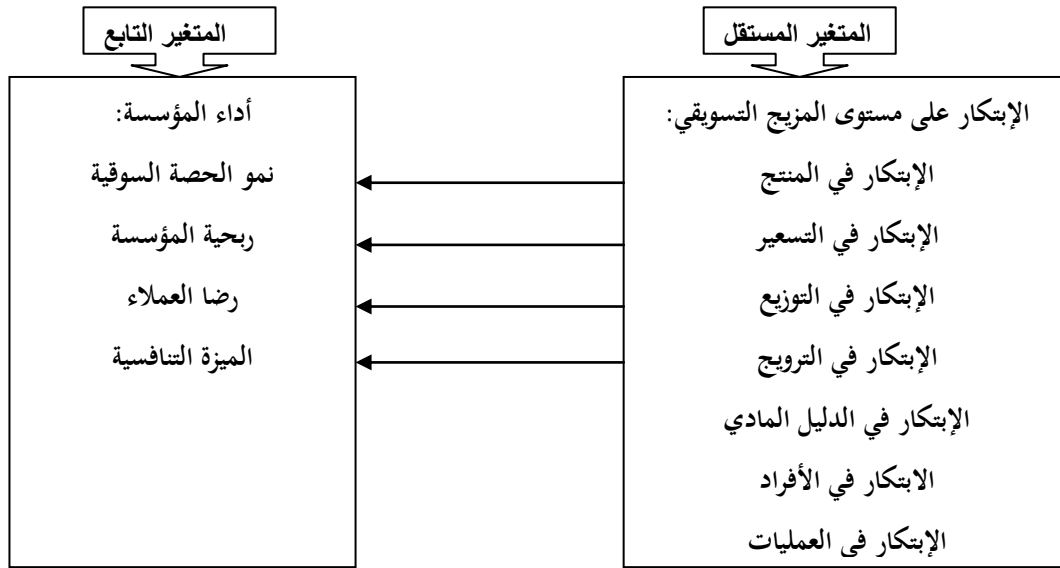
وقد كان عدد الأفراد المستقصون يقدر بـ 200 موظف، وبعد مراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ بـ 175 استمارة بعد إلغاء 5 استمارات منها لعدم اكتمال بياناتها .

الفرع الأول: النموذج الفرضي للدراسة

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

1. **المتغير المستقل:** ويمثل المزيج التسويقي الابتكاري متضمنا سبعة عناصر رئيسية هي الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار الترويج، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات.
2. **المتغير التابع:** يمثل الأداء، والذي تم تقسيمه وفق أربعة مؤشرات تشمل كلا من نمو الحصة السوقية، ربحية المؤسسة، رضا العملاء والميزة التنافسية. كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (28): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبانة

بعد تصميم قائمة الأسئلة بصورة شبه نهائية من خلال النقاش والتشاور مع الأستاذ المشرف، تم إخضاع هذه القائمة للتحكيم من قبل أستاذين في التخصص كما أخضعت الاستبانة إلى دراسة تجريبية على عينة من مجتمع الدراسة بغرض اكتشاف الأخطاء أو الغموض الذي قد تتضمنه بعض الأسئلة، ثم قمنا بتصحيح هذه الأخطاء وكل غموض قبل تصميم القائمة بصفة نهائية ثم توزيعها على عينة الدراسة. أما بالنسبة لقياس درجة ثبات المقاييس المستخدمة فقد تم استخدام مقياس الثبات Alpha Cronbach للتأكد من مدى التناسق الداخلي لهذه العبارات، حيث بلغت قيمة Alpha (0.976) لحمل العبارات المتعلقة بالابتكار على مستوى المزيج التسويقي وأداء المؤسسة، حيث تشير قيمة معامل الثبات Alpha إلى إمكانية قبول هذه المقاييس لكون قيمتها قد تجاوزت الحد الأدنى (0.60). كما يوضحه الجدول أدناه جدول رقم (19):

الجدول رقم(19): معامل الفا كروناخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة الفا كروناخ
الإبتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس	40	0.953
أداء مؤسسة موبيليس	29	0.987
المعامل العام	69	0.976

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وهذا يعني أن الاستبانة بمجالاتها تتمتع بدرجة ثبات مناسبة لاستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS V 21 ومن المؤشرات المستخدمة نذكر:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على مدى تشتت إجابات المستجوبين.
- معامل الثبات Alpha Cronbach للتأكد من مدى الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بعناصر متغيرات الدراسة، ومن أجل قياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار Mann-Whitney et Kruskal Wallis للاستدلال عن الفروق في إجابات المبحوثين.
- معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة في حالة البيانات اللامعلمية.
- معامل T لقياس مدى تأثير الإبتكار في المزيج التسويقي على مستوى أداء مؤسسة موبيليس.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة قمنا بتقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية شملت ما يلي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد العينة

1. الجنس

جدول رقم(20): الجنس

الجنس	النسب
ذكر	42.2%
أنثى	57.8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه (جدول رقم 20) وفيما يخص متغير الجنس، نلاحظ بأن النسب كانت جد متقاربة بين الإناث والذكور حيث قدرت نسبة الإناث بـ 57.8% لتليها نسبة الذكور والمقدرة بـ 42.2%، وهذا راجع إلى أن قطاع الاتصالات قطاع خدماتي ملائم للجنسين.

2. السن

جدول رقم(21): السن

السن	النسب
أقل من 25 سنة	1.7%
من 25 إلى 35 سنة	50.9%
من 36 إلى 46 سنة	42.2%
من 47 إلى 57 سنة	1.2%
أكبر من 57 سنة	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن غالبية الفئة العمرية من موظفي مؤسسة موبيليس هم من الفئة العمرية (25- 35 سنة) مقدرة بنسبة 50.9%، نظرا إلى اعتماد المؤسسة على فئة عمرية شابة لما تلعبه هذه الفئة من دور فعال في تقديم أفكار جديدة والقدرة على التأقلم السريع مع متغيرات بيئة الأعمال، لتليها الفئة العمرية من (36- 45 سنة) بنسبة 46.2% وهي نسبة معتبرة تشمل

فئة ناضجة وذات خبرة في المجال، أما الفئة العمرية اقل من 25 سنة فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة جد ضئيلة والمقدرة بـ 1.7% كذالك هي فئة من 46-55 سنة والتي قدرت نسبتها كذالك بـ 1.2%.

3. المستوى التعليمي

جدول رقم(22): المستوى التعليمي

النسب	المستوى التعليمي
6.9%	ثانوي
6.9%	تكوين مهني
64.2%	جامعي
22%	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فان أغلب موظفي المؤسسة هم جامعيون بنسبة 64.2%، مما يعكس اعتماد المؤسسة على موظفين ذوي شهادات عليا ومؤهللات علمية، يليهم مستوى الدراسات العليا بنسبة 22% نظرا إلى أن بعض المصالح التقنية تتطلب موظفين من ذوي الدراسات العليا ليتوافق المؤهل العلمي للموظف مع طبيعة المنصب الذي يشغله والمهمة الموكلة إليه، ليليه المستوى التعليمي الثانوي والتكوين المهني مقداران بنسبة 6.9%.

4. الوظيفة

جدول رقم(23): الوظيفة

النسب	الوظيفة
25%	موظف تنفيذ
21.4%	موظف تأطير
23.2%	موظف سامي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص الوظيفة كانت غالبية أفراد العينة من موظفي التنفيذ بنسبة 64.2%، تليها فئة موظف تأطير بنسبة 22% في حين أن فئة موظف سامي كانت الأقل بنسبة 13%.

5. الأقدمية في العمل

جدول رقم(24): الأقدمية في العمل

النسب	الأقدمية في العمل
12.1%	أقل من سنة
16.2%	من 1-3 سنوات
23.2%	من 4-6 سنوات
10.4%	من 7-9 سنوات
53.2%	أكثر من 9 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ بأنه فيما يخص عنصر الأقدمية في العمل فغالبية أفراد العينة بنسبة 53.2% يتمتعون بخبرة تفوق 9 سنوات، مما يعكس مستوى الإمكانيات العلمية والعملية في مجال الاتصالات، تليها كل من فئة من 4-6 سنوات وفئة من 1 إلى 3 سنوات بنسبة 23.2% و 16.2% على الترتيب، في حين قدرت فئة الأقدمية بأقل من سنة وفئة من 7-9 سنوات بنسبة 12.1% و 10.4% على التوالي، بينما حظيت فئة الأقدمية من 4-6 سنوات بنسبة % وتعود فئة الأقل من سنة إلى حداثة إنشاء بعض الوكالات التجارية.

المحور الثاني: تقييم مستوى تطبيق الابتكار في على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

الجدول رقم(25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفعة	0.849	3.97	1. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى خدماتها المقدمة.
1	مرتفعة جدا	0.754	4.06	2. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى السعر.
2	مرتفعة جدا	0.816	4.02	3. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى نشاط التوزيع.
5	مرتفعة	1.073	3.80	4. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى نشاط الترويج.
4	مرتفعة	0.917	3.97	5. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى الدليل المادي.
7	مرتفعة	1.002	3.49	6. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى الأفراد.
6	مرتفعة	1.095	3.63	7. تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى العمليات.
	مرتفعة	0.827	3.85	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءة الجدول يتضح لنا وجود موافقة بنسبة مرتفعة جدا حول البعدين الثاني والثالث حيث احتلا المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، كما حظيت هذه العبارات بتقييم ايجابي جد مرتفع وقدرت متوسطاتها الحسابية بـ 4.02-4.06 على التوالي وانحرافين معياريين يقدران بـ 0.816-0.754، أي أن أفراد العينة يعتبرون سياسة التسعير والتوزيع الخاصة بموبيليس تتميز بكونها ابتكارية ودائمة التطور والتجدد. وفيما يخص الابتكار على مستوى نشاط الترويج والخدمات والدليل المادي فقد حظيت هذه الأبعاد بموافقة مرتفعة محتلة المراتب الثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80-3.97 وانحراف معياري محصور بين 1.073-0.917، أي أن مؤسسة موبيليس تركز على التنوع في أسلوب الترويج والتعريف بخدماتها كما أنها تقدم توليفة خدمات متميزة ودائمة التجدد، وتحرص في نفس الوقت على أن تقدم للعميل خدماتها مع دليلي مادي جذاب مما يدعم صورة المؤسسة وعروضها مقارنة بمنافسيها. أما بالنسبة للعبارات المتعلقة ببعدي الابتكار على مستوى العمليات والأفراد فقد

حظيت بدرجة موافقة مرتفعة لكن احتلت المراتب الأخيرة السادسة والسابعة على الترتيب بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 3.49-3.63 على التوالي وانحرافين معياريين يقدران بـ 1.002-1.095، أي أن أفراد العينة يرون أن مؤسسة موبيليس بحاجة إلى التركيز على تجديد وتحسين مستوى موظفيها ومنح عملية إنتاج وتقديم الخدمة طابعا أكثر حداثة.

وعلى العموم يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس من خلال أبعاد المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الدليل المادي الأفراد والعمليات تفوق 3، أي أن آراء أفراد العينة تعكس "التوجه الايجابي والموافقة على أن مؤسسة موبيليس تمارس الابتكار على مستوى مزيجها التسويقي بدرجات متفاوتة" حيث قدر المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا المحور بـ 3.85 وهي درجة مرتفعة مع انحراف معياري قدره 0.827.

المحور الثالث: قياس أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي.

الجدول رقم (26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة جدا	0.768	4.20	نمو الحصة السوقية للمؤسسة
3	مرتفعة	0.829	4.04	تحقيق ربحية المؤسسة
4	مرتفعة	0.887	4.03	رضا العملاء
2	مرتفعة	0.815	4.06	الميزة التنافسية
	مرتفعة	0.810	4.08	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ وجود موافقة مرتفعة جدا حول العبارات الخاصة ببعد النمو في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.768 محتلة المرتبة الأولى، في حين احتل مؤشر الميزة التنافسية المرتبة الثانية حيث حظيت العبارات المتعلقة بهذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري 0.815، كما حصلت العبارات الخاصة ببعد الربحية على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.04 وانحراف معياري 0.829 مما يعكس اتجاه ايجابي لآراء أفراد العينة ليحتل هذا البعد المرتبة الثالثة، إضافة إلى ذلك فقد حظيت العبارات الخاصة ببعد تحقيق رضا العملاء بدرجة موافقة مرتفعة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 4.03 وانحراف معياري 0.887 محتلة المرتبة الرابعة ، مما يدل على أن أداء مؤسسة موبيليس قد شهد تحسنا معتبرا على مستوى نمو الحصة السوقية بالمرتبة الأولى تليه تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، ليحتل بعد تحقيق ربحية المؤسسة المرتبة الثالثة، ورضا العملاء في آخر مرتبة.

كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية للتحسن في أداء مؤسسة موبيليس من خلال جميع أبعاد الأداء من نمو الحصة السوقية وتحقيق ربحية المؤسسة، رضا العملاء وكسبها ميزة تنافسية مرتفعة، وعليه فإن آراء أفراد العينة تعكس "التحسن في مستوى أداء

مؤسسة موبيليس" حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بمؤشرات الأداء (نمو الحصة السوقية وتحقيق ربحية المؤسسة، رضا العملاء وكسبها ميزة تنافسي) بـ 4.08 وانحراف معياري قدره 0.810 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية: "للابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس دور كبير في تحسين أداء المؤسسة" لابد من اختبار الفرضيات الفرعية وإثبات صحتها. ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية من عدمه، لابد من اختبار معاملات كاي مربع، ويو لمان ويتني لكل من اختبارات (Mann-Whitney et Kruskal Wallis)، إضافة إلى الارتباط والانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) للفرضيات الفرعية، فبدية سنتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس ترجع إلى المعلومات الشخصية، لنقوم بعدها بالتحقق فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما بين الابتكار في المزيج التسويقي وتحسن أداء مؤسسة موبيليس محل الدراسة، وذلك بطرح الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس ترجع إلى المعلومات الشخصية".

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة قوية بين الابتكار في المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد اثر ذو دلالة معنوية للابتكار في عناصر المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس".

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة واثرة ايجابي بين الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس".

وللإجابة عن الفرضيات الفرعية للدراسة قمنا بتقسيم مضمون هذا المبحث إلى أربعة مطالب رئيسية تتعلق بكل من اتجاهات الموظفين تجاه ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، وعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة وتحليل اثر الابتكار على مستوى المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: اتجاهات الباحثين تجاه ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات الباحثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، ترجع لكل من متغيرات الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة، الأقدمية في العمل".

من أجل فحص هذه الفرضية استخدم اختبار مان ويتني وكروسكال واليز لمجموعتين مستقلتين وكانت النتائج كما في الجدول أدناه جدول رقم (27):

جدول رقم (27): نتائج اختبار Mann-Whitney et Kruskal Wallis لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس والتي تعود للمعلومات الشخصية.

المتغير	متوسط الرتب	U de Mann- Whitney	Khi- deux	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	208.000		0.000
	أنثى			
السن	أقل من 25 سنة		66.890	0.000
	من 25 إلى 35 سنة			
	من 36 إلى 46 سنة			
	من 47 إلى 57 سنة			
	أكبر من 57 سنة			
المستوى التعليمي	ثانوي		47.359	0.000
	تكوين مهني			
	جامعي			
	دراسات عليا			
الوظيفة	موظف تنفيذ		28.481	0.000
	موظف تأطير			
	موظف سامي			
الأقدمية في العمل	أقل من سنة		69.657	0.000
	من 1-3 سنوات			
	من 4-6 سنوات			
	من 7-9 سنوات			
	أكثر من 9 سنوات			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه (27) وفيما يخص كل من المتغيرات الخاصة بـ:

الفرع الأول: الجنس

يتضح من الجدول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب الموظفين من الذكور ومتوسطات رتب الموظفين من الإناث تبعاً لمتغير الجنس، فبالنظر إلى مستوى الدلالة الذي يساوي (0.000) فإنه دال نظراً لأنه أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة وهو (0.05) وعليه توجد فروق دالة إحصائية بين الموظفين من الذكور وبين الموظفين من الإناث، وأن هذه الفروق كانت ذات دلالة وأنها لم تكن بفعل عوامل الصدفة، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، مما يعزز حقيقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستويات متغير الجنس لصالح الموظفين من الإناث، نظراً إلى أن متوسط رتب الإناث أكبر من متوسط رتب الذكور .

ترى الباحثة أن وجود فروق في الاتجاهات بين الجنسين قليلة لأن كلا الجنسين من الموظفين لهما اهتمامات متشابهة، وأن الابتكار التسويقي لم يعد حكراً على الذكور دون الإناث، وتعوذ الباحثة سبب وجود الفروق القليلة ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات الموظفين نحو ممارسة التسويق الابتكاري لصالح الإناث إلى أن نسبة الذكور أقل منها بالنسبة للإناث .

الفرع الثاني: السن

يتضح من الجدول (27) أن متوسط رتب استجابات الموظفين نحو ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس تبعاً لمتغير العمر بمستوياته يرتب كما يلي:

مستوى العمر من 57-47 سنة (165.50)، يليه مستوى العمر من 46-36 سنة (117.15)، ومن ثم 35-25 سنة (60.70)، وأقل من 25 سنة (2.00).

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات الرتب دالة إحصائية، فبالنظر إلى مستوى الدلالة الذي يساوي (0.000) فإنه دال نظراً لأنه أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة وهو (0.05) وعليه توجد فروق دالة إحصائية بين الموظفين وفق مستوى العمر، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، مما يعزز حقيقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستويات متغير العمر لصالح فئة الموظفين من الفئة العمرية 57-47 سنة، نظراً إلى أن متوسط رتب هذه الفئة يفوق متوسط رتب بقية الفئات. وتشير الباحثة إلى النتيجة الجيدة التي تظهر وضوح معالم فوائد ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لدى جميع الموظفين على اختلاف أعمارهم، وبالتالي أصبح لديهم قنوات تامة بان الابتكار التسويقي ضرورة حتمية لا بد منها.

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

يتضح من الجدول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب اتجاهات الموظفين من أصحاب الدراسات العليا ، ومتوسط اتجاهات الموظفين ذوي شهادة تكوين مهني، الجامعيين والمستوى الثانوي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على تطبيق الابتكار في المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، حيث بلغ متوسط الرتب لاستجابات الموظفين أصحاب الدراسات العليا (119.18)، يليه حملة ذوي تكوين مهني بمتوسط رتب يقدر بـ (93.50)، يليه الموظفون ذوي شهادات جامعية بمتوسط رتب يقدر بـ (83.98)، ليحتل المستوى الثانوي آخر رتبة بمتوسط رتب (6.50)، كما أنه بالنظر إلى مستوى الدلالة الذي يساوي

(0.000) فإنه دال نظرا لأنه أقل من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة وهو (0.05) وعليه توجد فروق دالة إحصائية مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، وترى الباحثة أن السبب يعود إلى ضرورة منح الفرص للجميع مع التركيز على ذوي المستويات العلمية لقدرتهم على الإتيان بكل ما هو جديد ومبتكر.

الفرع الرابع: المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الموظفين تبعا لمتغير المستوى الوظيفي على تطبيق الابتكار في المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس، حيث بلغ متوسط الرتب لموظفي التأطير (121.87)، بينما بلغ متوسط رتب موظف سامي (97.58)، ليحتل متوسط رتب موظفو التنفيذ (72.77)، وبالنظر إلى مستوى الدلالة الذي يساوي (0.000)، فإنه دال نظرا لأنه أقل من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة وهو (0.05) وعليه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب الموظفين، أي أن هذه الفروق ذات دلالة وأنها لم تكن صدفة مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية. وترى الباحثة أن سبب وجود الفروق في الاتجاهات بين الموظفين تجاه تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس وفق متغير المستوى الوظيفي، يعود إلى أن ممارسة هذا النشاط تتم على جميع المستويات الوظيفية وتتطلب التكامل في الأنشطة والتناسق بينها.

الفرع الخامس: الأقدمية في العمل

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط رتب استجابات الموظفين نحو ممارسة الابتكار في المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس تبعا لمتغير الأقدمية في العمل كانت على الترتيب كما يأتي: أكثر من 9 سنوات (112.09)، من 7 - 9 سنوات (97.39)، من 1-3 سنوات (62.00)، من 4-6 سنوات (50.50)، 1 أقل من سنة (25.86). أي أن الفرق في متوسطات الرتب بين الموظفين تبعا لمستويات متغير الأقدمية في العمل دال إحصائيا لصالح الموظفين الذين لهم سنوات الخبرة: أكثر من 9 سنوات (112.09)، كما أنه بالنظر إلى مستوى الدلالة الذي يساوي (0.000)، فإنه دال نظرا لأنه أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة وهو (0.05). وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مستويات متغير الأقدمية في العمل لموظفي مؤسسة موبيليس، وأن هذه الفروق كانت ذات دلالة إحصائية، ولم تكن بفعل عوامل الصدفة وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية.

وترجع الباحثة سبب وجود فروق لصالح الموظفين الذين دامت أقدميتهم في العمل أكثر من 9 سنوات إلى أهمية توافر عامل الخبرة نتيجة ممارسة العمل والاستقرار فيه لفترة طويلة، مما يعزز علاقة الموظف بالمؤسسة ويحفزه على إعطاء المزيد من خبرته ومعارفه، فتكلفة استقطاب موظفين جدد تضاعف تكلفة الحفاظ على موظفين حاليين، وهو ما عملت مؤسسة موبيليس على تجسيده. بناء على صحة الفرضيات المتعلقة بمتغيرات كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل، نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي انه " هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس ترجع للمعلومات الشخصية".

المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بغية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية "هناك علاقة قوية بين الابتكار في المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس"

وفرضياتها الجزئية، تم اختبارها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS21)، والجدول أدناه يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (28): مصفوفة الارتباط

معامل الارتباط (R)	الابتكار في الخدمات	الابتكار في التسعير	الابتكار في التوزيع	الابتكار في الترويج	الابتكار في الدليل المادي	الابتكار في الأفراد	الابتكار في العمليات	أداء المؤسسة	المؤشر الكلي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الابتكار في الخدمات	1	0.968	0.955	0.979	0.734	0.995	0.667	0.984		0.000
الابتكار في التسعير	0.968	1	0.936	0.958	0.713	0.571	0.608	0.963		0.000
الابتكار في التوزيع	0.955	0.936	1	0.916	0.750	0.586	0.684	0.948		0.000
الابتكار في الترويج	0.979	0.958	0.916	1	0.690	0.575	0.662	0.988		0.000
الابتكار في الدليل المادي	0.734	0.713	0.750	0.690	1	0.901	0.811	0.703		0.000
الابتكار في الأفراد	0.595	0.571	0.586	0.575	0.901	1	0.802	0.566		0.000
الابتكار في العمليات	0.667	0.608	0.684	0.662	0.811	0.802	1	0.685		0.000
أداء المؤسسة	0.984	0.963	0.948	0.988	0.703	0.566	0.685	1	0.834	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعبر الجدول أعلاه عن مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات ومعنوية الارتباط، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين المزيج التسويقي الإبتكاري وأداء المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.834) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، في حين بلغت معاملات الارتباط على مستوى أبعاد المتغير المستقل (الخدمات، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل

المادي، الأفراد، والعمليات) (0.984، 0.984، 0.948، 0.988، 0.703، 0.566، 0.685) على الترتيب، وعليه نستدل من معاملات الارتباط على وجود علاقة معنوية قوية وموجبة بين (الابتكار في الخدمات، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الإبتكار في الدليل المادي) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.703 و0.988 عند مستوى ثقة 95%، في حين أن الارتباط بين بقية المتغيرات المستقلة (الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) كان أقل قوة حيث بلغ معامل الارتباط بين 0.566 و0.685 على التوالي عند مستوى ثقة 95%، في حين انه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض. وبذلك وجدنا المسوغ في الحكم على قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإبتكار في المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس"، واستدلالاته بذلك فان الابتكار على مستوى المزيج التسويقي ذو قدرة على التنبؤ بأداء المؤسسة، خاصة من خلال أبعاده التي تمثل كل من الابتكار في مجال الخدمات، التسعير، التوزيع، الترويج، الدليل المادي)، في حين يمتلك كل من الابتكار في مجال الأفراد، والعمليات قدرة اقل في التنبؤ بأداء المؤسسة.

المطلب الثالث: علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

بغية اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد اثر ذو دلالة معنوية للابتكار في عناصر المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس"، سيتم التعرف من خلال المحور الحالي على ما للابتكار في المزيج التسويقي من اثر على أداء مؤسسة موبيليس وما هو مبين في الجدولين (29) و(30):

جدول رقم(29): المتغيرات الداخلة والمستبعدة من معادلة الانحدار

النموذج	المتغيرات ضمن معادلة الانحدار	المتغيرات المستبعدة	الخطوات
1	الإبتكار في المنتج الإبتكار في التسعير الإبتكار في التوزيع الإبتكار في الترويج الإبتكار في الدليل المادي الابتكار في الأفراد الإبتكار في العمليات		دخول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن جميع المتغيرات المستقلة (الإبتكار في المنتج، الإبتكار في التسعير، الإبتكار في التوزيع، الإبتكار في الترويج، الإبتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الإبتكار في العمليات) دخلت في معادلة الانحدار ففي الطريقة العيارية لا تستبعد المتغيرات.

جدول رقم(30): مقاييس النموذج

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير Std
1	0.995	0.990	0.990	0.08189

الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الكلي R للنموذج جد مرتفعة حيث قدرت بـ 0.995، كما أن معامل التفسير R^2 لنموذج الانحدار المتعدد قد بلغ 0.990 أي أن ما نسبته 99 % من التغير في أداء المؤسسة يعود للابتكار على مستوى المتغيرات المستقلة (الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات) وما زاد عن ذلك يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث، مما يفسر أن النموذج المقترح ملائم. كما أن إشارة معامل الارتباط الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع هي علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس كلما تحسن مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة. وتفسر قيمة خطأ التقدير هنا والمقدرة بـ 0.18093 وهي قيمة منخفضة مما يعني انخفاض الخطأ في النموذج. لدى وبناءا على نتائج كل من الجدول رقم(29) والجدول رقم (30) نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي انه "لجميع عناصر المزيج التسويقي الابتكاري دور في التأثير على أداء المؤسسة".

المطلب الرابع: تحليل العلاقة والأثر الايجابي للابتكار في المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس

بغية اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "وجود علاقة واثر ايجابي بين الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي وأداء مؤسسة موبيليس"، سنخصص هذا المحور للتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد الابتكار في عناصر المزيج التسويقي ومستوى أداء مؤسسة موبيليس، اعتمادا على نتائج تحليل التباين ANOVA كما هو مبين في الجداول(31) وتشكيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد من نتائج الجدول (32):

جدول رقم(31): نتائج تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig
1	111.931	7	15.990	2384.451	0,000
	1.106	165	0.007		
	113.037	172			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يضم الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

الفرض الصفري: الانحدار غير معنوي(لا يختلف عن الصفر).

الفرض البديل: الانحدار معنوي(يختلف عن الصفر).

من جدول ANOVA نجد أن قيمة F تقدر بـ 2384.451 وهي قيمة جد عالية أكبر من 5 من اجل $df(7.165)$ وقيمة $p\text{-value}=0$ المرافقة لإحصاءة F ، و $Sig=0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونحكم على النموذج والعلاقة بين المتغير التابع وجميع أو احد المتغيرات المستقلة على الأقل بكونها ذات تأثير معنوي، أي انه توجد علاقة وهذه العلاقة ذات معنوية عالية، فعنصر واحد على الأقل من عناصر المزيج التسويقي الابتكاري قادر على التأثير إيجابا في أداء مؤسسة موبيليس وتحسينه.

ومن خلال عرض الجدول أدناه جدول (32)، والذي يوضح مدى تأثير كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الابتكاري على مستوى أداء مؤسسة موبيليس تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم(32): جدول لتشكيل معادلة خط الانحدار المقدر

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.000	14.369		0.054	0.781	الثابت
0.013	2.521	0.143	0.054	0.136	الإبتكار في الخدمات
0.037	2.098	0.074	0.038	0.079	الإبتكار في التسعير
0.000	5.913	0.181	0.030	0.180	الإبتكار في التوزيع
0.000	13.498	0.603	0.034	0.455	الإبتكار في الترويج
0.536	0.620	0.015	0.021	0.013	الإبتكار في الدليل المادي
0.000	3.728	0.076	0.017	0.062	الابتكار في الأفراد
0.000	5.875	0.095	0.012	0.070	الإبتكار في العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- بناءً على نتائج العمود الخامس نلاحظ أن جميع المتغيرات ما عدا متغير الابتكار في الدليل المادي معنوية كون قيمة Sig الخاصة بها محصورة بين 0,000 و 0.037 وهي قيمة اقل من 0.05 وهي سبب معنوية تحليل التباين للانحدار، في حين أن الابتكار في الدليل المادي يعد غير معنوي كون قيمة Sig الخاصة به أكبر من 0.05.
- كل من عنصر الإبتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، والابتكار في الخدمات تعد من أكثر العناصر تأثيراً على أداء مؤسسة موبيليس على التوالي، يليها عنصر الابتكار في التسعير، العمليات والأفراد على الترتيب، ومن ثم نجد الابتكار في الدليل المادي كونه الأقل تأثيراً حسب آراء عينة الدراسة، فكلما زاد الإبتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي كلما أدى ذلك إلى التأثير إيجاباً على مستوى أداء مؤسسة موبيليس، فأى تغير في مجال الخدمات، التوزيع، الترويج، التسعير، الأفراد والعمليات والدليل المادي من شأنه أن يؤثر على مدى إدراك العميل للخدمة وإقباله على تجربتها والانتفاع بها، كما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية نتيجة التجديد والتحسين الدائم فيما تعرضه من خدمات وأساليبها الترويجية والتوزيعية والتسعرية، إضافة إلى اهتمامها بتطوير كفاءة المورد البشري، ومنه تفعيل أداء هذا الأخير وجعل عملية إنتاج الخدمة أسرع ومكان إنتاجها وتقديمها احدث من ذي قبل.
- من خلال ما جاء في معادلة الانحدار الخطي ونتائج المعنوية من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم الانحدار المتعدد $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ ، $\beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ ذات دلالة إحصائية اعتماداً على قيمة الاختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي

(2.521)، (2.098)، (5.913)، (13.498)، (0.620)، (3.728)، (5.875)، وتشير إلى وجود علاقة تأثيرية تفسيرية بين المتغيرات المستقلة (الابتكار في الخدمات، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات)، فقيمة معامل الانحدار (β_1) وإشارته الموجبة تعني أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في الخدمات) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.136)، كما تعني قيمة معامل الانحدار (β_2) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في التسعير) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.079)، إضافة إلى ذلك نجد قيمة معامل الانحدار (β_3) وإشارته الموجبة تعني أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في التوزيع) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.180)، وتشير قيمة معامل الانحدار (β_4) وإشارته الموجبة إلى أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في الترويج) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.455)، في حين أن قيمة معامل الانحدار (β_5) وإشارته الموجبة تعني أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في الدليل المادي) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.013)، كما تدل قيمة معامل الانحدار (β_6) وإشارته الموجبة تعني أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في الأفراد) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.062)، وتعبر قيمة معامل الانحدار (β_7) وإشارته الموجبة على أن زيادة المتغير المستقل (الابتكار في العمليات) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (أداء المؤسسة) بقيمة (0.070)، كما أن قيمة معامل الثبات (α) قد بلغت (0.781)، وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاختبار الإحصائي t بلغت 14.36 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (أداء المؤسسة). عندما تكون قيمة المتغيرات المستقلة (الابتكار في الخدمات، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات) مساوية للصفر.

4. يمكن بناء نموذج الانحدار المتعدد الممثل للعلاقة التأثيرية بين المزيج التسويقي الابتكاري بدلالة أبعاده (الابتكار في الخدمات، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات) وأداء مؤسسة موبيليس كما يلي:

$$y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه تكون معادلة خط الانحدار المقدرة والخطأ في التقدير لكل معامل بناء على نتائج ثاني عمود من الجدول أعلاه بالشكل الآتي :

أداء المؤسسة = 0.781 + 0.136 الابتكار في الخدمات + 0.079 الابتكار في التسعير + 0.180 الابتكار في التوزيع + 0.455 الابتكار في الترويج + 0.013 الابتكار في الدليل المادي + 0.062 الابتكار في الأفراد + 0.070 الابتكار في العمليات.

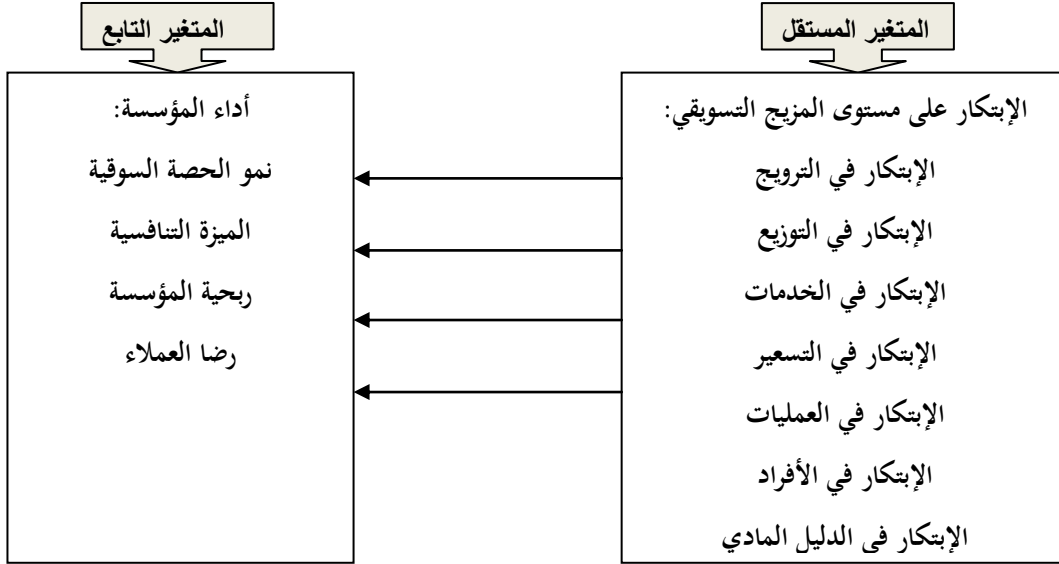
5. بناء على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، والمثلة بالفرضية الفرعية الرابعة أي انه: "توجد علاقة وتأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الابتكار في جميع عناصر

المزيج التسويقي بدلالة أبعاده (الابتكار في الخدمات، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات) وتحسن أداء مؤسسة موبيليس محل الدراسة".

6. من خلال ما توصلنا إليه عند اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة، يمكننا تأكيد الفرضية الرئيسية أي انه: "للا ابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس دور كبير في تحسين أداء المؤسسة"

7. من خلال نتيجة الدراسة وعلى ضوء الدراسة الميدانية واستطلاع آراء موظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس عنابة والوكالات التابعة لها، ومن خلال اختبار الفرضيات الموضوعة أساسا للنموذج يمكننا تمثيل نموذج الدراسة الافتراضي وصياغته كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (29): النموذج الفرضي بعد الاختبار الإحصائي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي مؤسسة موبيليس بالمديرية الجهوية لعنابة والوكالات التابعة لها، يرون أن أداء مؤسسة موبيليس قد شهد تحسناً نتيجة ممارسة المؤسسة الأم لنشاط الابتكار والتجديد والتحسين على مستوى عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة وبالأخص عناصر كل من الترويج، التوزيع، الخدمات، في حين أن سياسة كل من التسعير والعمليات والأفراد والدليل المادي خاصة لازالت بحاجة إلى تطوير وتحديد على مستواها، من خلال تبني منهج تنمية والاستثمار في المورد البشري أيا كانت وظيفته فكل فرد في المؤسسة يعد ركيزة من ركائز تحسين الأداء، فمن الناحية التسويقية نجد جودة الخدمة ترتبط بجودة مقدميها، كما أن عملية التواصل بين المؤسسة والعملاء تتطلب يد عاملة تتمتع بالقدرة على التواصل والآنية في تقديم الخدمة ، مع القدرة على تحويل الخطأ إلى فرصة، كما نشير إلى ضرورة تفعيل عملية إنتاج وتقديم الخدمة بتوظيف أحدث التقنيات والتكنولوجيات في مجال خدمة الاتصال، مما يسهل ويخفف أعباء الانتفاع بالخدمة على العميل مادياً أو معنوياً، فنحن في مجتمع رقمي يتميز بالسرعة والدقة العالية وهو ما يجب أن تتصف به خدمات الاتصال خاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وفيما يخص الدليل المادي يمكننا القول أن أفراد العينة يرون أن مؤسسة موبيليس بحاجة إلى توفير دلائل مادية أحدث وأكثر جذبا، لتحويل أنظار العملاء إليها وتحسيسهم بالراحة عند القدوم لشراء الخدمة أو التساؤل عن أي إشكال قد يواجههم.

خاتمة

خاتمة

يتطلب تطبيق التسويق الابتكاري بالمؤسسة وجود إدارة تسويق تهتم بعملية خلق أفكار جديدة ومبتكرة على مستوى المزيج التسويقي للمؤسسة بما يمنحها ميزة تنافسية، فمن وجهة نظر التسويق يعد التسويق الابتكاري كل نشاط تساهم في الإشراف عليه وتنفيذه إدارة التسويق من خلال تقديم أفكار محسنة أو جديدة كلياً، لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها بالسوق، وهو ما تم التوصل إليه من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس حيث تبين أن إدارة التسويق بالمؤسسة قد ساهمت في تحفيز العاملين على تقديم خدمات وسياسات تسويقية جديدة لمواجهة المنافسة والتميز في سوق دائم التغير والتجدد.

ونظراً إلى العلاقة التي تربط نشاط التسويق الابتكاري وأداء المؤسسة، نجد كل نشاط تجديد أو تحسين على مستوى السياسات التسويقية ينتج عنه تحسن على مستوى مؤشر من مؤشرات الأداء. فمن خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ، توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تعمل على تطوير وتحسين سياسات المزيج التسويقي الخاص بها لتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق ربحية معتبرة مع تنمية حصتها السوقية من خلال تحقيق رضا عملائها بتقديم أفكار جديدة على مستوى مزيجها التسويقي وتصحيح أي نقص في عملية تقديم خدماتها الاتصالية.

وبناءً على ما تم تناوله يمكننا القول أن الابتكار يعكس كل فكر يطالب بالتغيير ويعاكس فكر الركود والتقييد بأسلوب واحد ، فهو نشاط متجدد ينجم عن تبنيه في مجال التسويق تميز المؤسسة بمزيج تسويقي يصعب تقليده من قبل المنافسين، كما يصعب مقاومته من قبل العملاء لينجر عنه جملة تحسينات على مستوى أداء المؤسسة ككل، وهو ما نجده في مؤسسة موبيليس التي أطلقت في السنوات الأخيرة أساليب ترويج وتوزيع مبتكرة مع خدمات جديدة، كما استمرت في تطوير كفاءات عمالها وترقية جودة عملية تقديم الخدمة وتحسين نشاطها التوزيعي، لتحقيق إيرادات عالية منحت المؤسسة مكانة سوقية هامة، أثرت إيجاباً على مستوى أدائها لدى فهي مطالبة بالاستمرار في ممارسة التسويق ابتكاري وتوسيع مجال ممارسته ليشمل كل عناصر مزيجها التسويقي دون استثناء من خلال طرح أفكار جديدة كلياً أو معدلة بشكل مستمر.

وللإجابة عن اشكاليتنا الرئيسية المتمثلة في: كيف يمكن لمؤسسة موبيليس أن تمارس التسويق الابتكاري بشكل يمكنها من التأثير على أداؤها وتحسينه. هذه بعض النتائج المتوصل إليها والتي ستقودنا إلى تأكيد أو نفي الفرضية الرئيسية للدراسة:

- نتائج الدراسة

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة يمكننا عرض جملة من النتائج من بينها نذكر:
- يتضح الوجه الابتكاري والتجديدي لمؤسسة موبيليس بداية من هيكلها التنظيمي الذي يعكس تقنية إعادة هندسة تماشياً مع متطلبات الوظائف الإدارية، وما تتطلبه عملية صياغة وتنفيذ مزيج تسويقي متجدد؛
- ثاني وجه للممارسة الابتكارية للمؤسسة تتمثل في فتحها فضاء تفاعلي افتراضي على مستوى موقعها الإلكتروني، للتواصل مع عملائها والاستماع إلى تساؤلاتهم والإجابة عنها، مع العمل على تقديم حلول للشكاوي التي يقدمونها؛

- تركز المؤسسة محل الدراسة على ضرورة انتقاء رأس مال بشري قابل للتطور، ذو مهارات ومكتسبات علمية راقية نتيجة انتقاءها الموارد البشرية المتميزة والتي من شأنها أن تدعم أداءها مستقبلاً؛
- مما لوحظ من دراستنا هو عدم اكتفاء مؤسسة موبيليس بكسب رأس مال بشري قيم وإنما العمل على تحويله إلى رأس مال فكري من خلال توفير إمكانات تدريبية وتأهيلية جيدة، مع تعويد الموظفين على الاحتكاك بالخبرات الخارجية لكسر حاجز التردد وإطلاق أفكارهم لتقديم قيمة مضافة؛
- انطلاقاً من مقولة "من تعلم لغة قوم سلم شهرهم" والتي تعد مبدأ رائع في التعامل وتوسعت أطر التعارف وتبادل المكتسبات ، نجد رأس المال البشري لموبيليس يجيد لغتين مما يزيد من فعالية التواصل مع الآخرين دون مواجهة قيود اللغة؛
- تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار على مستوى الخدمات في خمس أوجه تم عرضها سابقاً، ألا وهي قيمة المنفعة المقدمة للعميل، التجدد المستمر في طبيعة الخدمات، تقديم المصلحة الاجتماعية للخدمة قبل المصلحة الاقتصادية، شعار المؤسسة والذي طور ليعكس الإتاحة المكانية والزمانية لخدمات المؤسسة، علامة المؤسسة التي شكلت في ذهنية العميل توجه مؤسسة موبيليس الوطني المتجدد والذي يدمج الجديد في قالب وطني أصيل لا يمكن التخلي عنه؛
- ما يلاحظ من خلال تحليلنا لواقع الابتكار لمؤسسة موبيليس على مستوى السياسة التسعيرية، هو أن المؤسسة تطبق أكثر من أسلوب ابتكاري تسعيري في آن واحد، وهو ما يعكس التسيير الاستراتيجي الفعال والتحكم في تكلفتها بشكل يعجز منافسوها عن تقليدها فيه؛
- يمتاز الوجه الابتكاري للسياسة التوزيعية للمؤسسة بكونها شاملة التغطية يحقق مفهوم حياة الخدمة، وهو مفهوم اعتدنا أن نجده في مجال السلع، إضافة لاكتسابها ميزة جديدة من خلال انتقالها للعميل بدل أن توجهه للخدمة، كما تمت ملاحظته من خلال سياسة توزيع موبيليس لخطوط توفيق للطلبة الجامعيين؛
- استطاعت المؤسسة أن تحقق السرعة والإتاحة الفورية في الانتفاع من الخدمات؛
- فيما يخص الابتكار على مستوى المزيج الترويجي لمؤسسة موبيليس نجده متنوعاً وشاملاً لجميع عناصر المزيج، كما انه يضم مزيج متكامل من المنافع التي يصعب فصلها، فأسلوبها الترويجي يتصف بشموليته لمنافع وأهداف ربحية، بيئية وتنموية بصفة مستدامة ، توعوية، اجتماعية تكافلية، ثقافية، ترفيهية. غير أن الهدف الرئيسي أو الرسالة المراد ترسيخها تكمن في انه على الرغم من تعدد الأهداف المراد تحقيقها والتي قد تتعارض أحياناً، إلا أن رضا العميل هو الهدف الرئيسي والغاية المراد تحقيقها على الدوام؛
- صاحبت الفترة التي مارست خلالها مؤسسة موبيليس نشاطها التجديدي زيادة في عدد العملاء مع نمو حصتها السوقية ، وهو ما يدل على أن الابتكار التسويقي عامة والابتكار على مستوى المزيج التسويقي المدروس خاصة يعد عاملاً هاماً في تحقيق هذا التحسن مقارنة مع أداء منافسي المؤسسة؛
- مما دعم نجاح ممارسة التسويق الابتكاري لمؤسسة موبيليس هو تبنيها لأكثر من تقنية في تحسين أدائها، فنجدها تطبق تقنية المقارنة المرجعية في حال لم تستطع تقديم ما يفوق منافسيها والاكتفاء بتحسين مخرجاتها بناء على عروض المؤسسة الرائدة في

- السوق، إضافة إلى تطبيقها لتقنية إعادة الهندسة بهدف التغيير والتجديد، للتفرد عن منافسيها بما تعرضه من خدمات وأسعار وأسلوب توزيعي وترويجي، عمليات، أفراد ودليل مادي متميز يصعب تقليده؛
- يوضح التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس والتي تعود للمعلومات الشخصية للمبحوثين وفق متغيرات الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة، الأقدمية في العمل.
 - يوضح التحليل الإحصائي أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسسة موبيليس لا تمارس الابتكار على مستوى جميع عناصر مزيجها التسويقي بنفس الدرجة، وهو ما قد يؤثر على مستوى أدائها ويدفع بعملائها إلى اقتناء خطوط أخرى كخدمات بديلة.
 - بناء على التحليل الإحصائي لأفراد العينة وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتضح لنا أن الابتكار على مستوى الترويج يحتل المرتبة الأولى في التأثير على أداء المؤسسة، يليه الابتكار في التوزيع والخدمات.
 - أظهرت نتائج تحليل علاقة الارتباط وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات المزيج التسويقي الابتكاري والأداء ماعدا الابتكار في مجال الدليل المادي، وهذا يقودنا إلى استنتاج مفاده أن المؤسسة لم تعطي نفس الأهمية للابتكار على مستوى جميع عناصر مزيجها التسويقي وهو ما قد يؤثر على مستوى أدائها في السوق.
 - بينت نتائج التحليل وجود أثر كبير للابتكار خاصة في مجال الترويج، الابتكار في التوزيع، والابتكار في الخدمات على أداء مؤسسة موبيليس على التوالي، يليها عنصر الابتكار في التسعير، العمليات والأفراد على الترتيب، ويليهما الابتكار في الدليل المادي كونه الأقل تأثيرا حسب آراء عينة الدراسة، وهذه النتيجة تقودنا إلى استنتاج آخر مفاده أن مؤسسة موبيليس لم تتحكم بعد في مفهوم التسويق الابتكاري بأن تعطي جميع عناصر المزيج التسويقي نفس الأهمية، وهو ما سينعكس سلبا على مستوى أدائها ما لم تولي الاهتمام للتجديد والتحسين المستمر في كل من سياسة العمليات والدليل المادي والأفراد.
- وعليه تؤكد النتائج المتحصل عليها انطلاقا من التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة صحة الفرضيات الفرعية، مما يؤكد ثبات صحة الفرضية الرئيسية (يمكن تطبيق التسويق الابتكاري عبر صياغة وتنفيذ مزيج تسويقي مبتكر، يقدم منفعة جديدة تماما أو مطورة في احد أو جميع عناصر المزيج التسويقي مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء مؤسسة موبيليس).

ويرى البحث أن نجاح التسويق الابتكاري عامة والابتكار على مستوى المزيج التسويقي خاصة في تحسين أداء المؤسسة لا يكمن تحقيقه خلال فترة قصيرة، بل يتطلب التحسين المستمر لبلوغ الريادة في عالم الأعمال، ومثال على ذلك ما مرت به مؤسسة نوكيا بعد أن كانت المؤسسة الرائدة في السوق منذ بداية النشاط في سوق الهواتف النقالة، ليخسر هذا العملاق مكانته نظرا لعدم مواكبته التغيير والتطور الدائم لبيئته، فلم يكن تاريخه في عالم الأعمال ملاذا له من عدم خسارته جزءا معتبرا من حصته السوقية، فتجربة نوكيا تعد من التجارب الهامة التي يمكن من خلالها استنتاج متطلبات البقاء في السوق ونتائج الانقطاع عن النشاط الابتكاري في ظل اقتصاد معرفي قائم على البحث والتطوير والابتكار باستمرار.

-توصيات الدراسة

حتى تتمكن مؤسسة موبيليس أن تحتل مرتبة الصدارة في سوق خدمة الهاتف النقال، لابد لها أن تحل المشاكل التي تعوق جهودها المبذولة لتحقيق رضا عملائها، وكسب ميزة تنافسية تنعكس إيجاباً على معدلات ربحية المؤسسة ونمو حصتها السوقية ومنه إلى تحسن مستوى أدائها، وبناءً على نتائج الدراسة السابق عرضها وانطلاقاً من آراء أفراد العينة المدروسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- من الضروري أن تهتم مؤسسة موبيليس في إعادة هندسة هيكلها التنظيمي على تخصيص إدارة البقطة التنافسية، بهدف إبقاء المؤسسة على تواصل دائم مع عروض منافسيها.
- ينبغي على مؤسسة موبيليس أن تتوسع توظيفها لأسلوب القلب والعكس في معالجة شكاوي عملائها، فالهدف الأول والأخير للخدمة هو إجابة حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم على الدوام والتقصير في ذلك هو ما يسبب الخسارة التسويقية بتوجه العميل للخدمات المنافسين.
- ينبغي على مؤسسة موبيليس أن تستمر في اختيار أفراد ذوي مهارات متميزة وقوة على الإقناع والخلق المتجدد للأفكار والحفاظ عليهم وتنمية الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة لديهم، مع منحهم فرصة تنفيذ مقترحاتهم إن كانت واقعية وذات قيمة مضافة، مما له من دور كبير في توجيه سلوك العميل وانتقاله من مرحلة تقييم وتجربة الخدمة إلى مرحلة تبنيها.
- على مؤسسة موبيليس أن تتبنى مبدأ توسيع دائرة منح فرص الاستفادة من التكوين والتدريب خارج الوطن، لتمكين جميع الأفراد من الإلمام بما وصلت إليه تقانة المعلومات والاتصالات.
- من المهم أن تحرص المؤسسة على أن يتقن مقدمو خدماتها أكثر من لغة وبطلاقة مما يزيد من فعالية الاتصال.
- لابد على المؤسسة محل الدراسة أن تحرص على تنشيط وظائف البحث والتطوير لتحسين خدماتها الاتصالية، مع الاستمرار في تقديم خدمات جديدة مع الحفاظ على الطابع الوطني لخدماتها وهو ما من شأنه أن يدعم أدائها في السوق.
- على مؤسسة موبيليس تنويع أساليبها الابتكارية على مستوى سياسة التسعير للمحافظة على مكانة خدماتها في ذهنية العميل.
- ينبغي على مؤسسة موبيليس أن توسع نطاق توزيع خدمة الجيل الرابع مثلما حققته عند توزيعها لخدمة الجيل الثالث.
- من الضروري أن تواصل المؤسسة في رفع مستوى كفاءتها لإتاحة خدماتها في الوقت والمكان الملائمين لعملائها.
- يستحسن أن تنوع مؤسسة موبيليس من أساليبها الترويجية وتحرص على منحها طابع الحداثة والجاذبية في العرض.
- من الضروري أن تطبق المؤسسة إستراتيجية هجومية لا دفاعية لبلوغ مركز الريادة وتوسيع حصتها السوقية وعدم الاكتفاء بالمركز الثاني في السوق.
- ينبغي على مؤسسة موبيليس أن تكيف استعمالها لكل من أسلوب المقارنة المرجعية وإعادة الهندسة حسب تغير كل من بيعتها الداخلية والخارجية.

- تلعب المتغيرات الشخصية لموظفي مؤسسة موبيليس دورا هاما في نجاح ممارسة التسويق الابتكاري لدى يجب أخذها بعين الاعتبار.
- من المهم أن يتم توزيع وتنوع اهتمام مؤسسة موبيليس على كامل عناصر المزيج التسويقي الابتكاري دون تحيز أو استثناء، مع العمل على تفعيل قنوات اتصالها وفتح مجال أكبر لاستفادة العملاء من عروضها الابتكارية.
- يجب أن لا تغفل مؤسسة موبيليس دور كل من الابتكار على مستوى العمليات، الأفراد والدليل المادي في تحسن صورتها أمام العملاء.
- لابد من التأكيد على أهمية تنوع قاعدة وسائل المؤسسة الاتصالية، فممارسة الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي لا تكفي بل الأهم هو تفعيل وسائل الاتصال التي من شأنها أن تعكس صورة الممارسات الابتكارية لمؤسسة موبيليس، فممارسة الابتكار دون الإعلام به كعدمه.
- وعليه يمكننا القول أن بقاء مؤسسة موبيليس في السوق واستمرارها يتوقف على مدى نجاحها في تقديم الجديد إن كان محسنا أو جذريا، وهو ما لا يمكن تحقيقه سوى من خلال اعتماد الابتكار كنقطة الانطلاق ليتوافق أداء المؤسسة مع أهداف، رسالة وغاية المؤسسة المرجو تجسيدها.

-اقتراحات الدراسة

- من بين المقترحات التي قدمتها عينة الدراسة ضمن المقابلة التي تمت مع العديد من مسؤولي المؤسسة ومديري الوكالات التجارية وموظفيها نذكر:
- الحرص على الضبط الصحيح وتوضيح أهمية وظيفة التسويق والابتكار، مع تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للأفراد من اجل تشجيعهم على تقديم أفكار متجددة وتحويلها إلى ممارسات على أرض الواقع.
- دعم الأفكار والخطط التي تسعى إلى صناعة معدات تقدم خدمات اتصال، من إنتاج وتصنيع وطني عوض استيراد هذه التقنيات من الخارج.
- تحسين جودة خدمة الاتصال بشكل مستمر.
- خفض الأسعار بhamش قليل لزيادة معدلات الشراء واستعماله كأداة ترويجية.
- توظيف المساهمة في المشاريع الداعمة للشباب كأداة ترويجية، من خلال المشاركة في مختلف الأعمال الخيرية، تنشيط حملاتها الإعلانية عبر القنوات التي تتمتع بأكبر نسبة مشاهدة، تكثيف تواجدها على مواقع التواصل الاجتماعي وتوفير التغذية العكسية لمعالجة انشغالات العملاء باستعمال مختلف وسائل الإعلام والاتصال سواء السمعية أو البصرية.
- تجنب التقليد الأعمى للمؤسسات المنافسة.
- العمل على زيادة تدفق خدمة الجيل الثالث وتوسيع نطاق توزيع خدمة الجيل الرابع.
- ايلاء الاهتمام إلى ضرورة التوعية بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- خفض أسعار الخدمات بشكل يعكس خدمة ذات جودة وبأسعار تنافسية.
 - تنوع التسعيرة من خلال عرض اشتراكات متنوعة.
 - زيادة المندوبين التجاريين في كل ولاية من ولايات الوطن لتغطية الطلب المتزايد.
 - دراسة السوق والقدرة الشرائية للعميل بشكل أدق.
 - تبني أساليب ترويجية تتوافق مع خصوصية المجتمع الجزائري ومزجها بطابع احترافي، من خلال الاعتماد على طاقات بشرية وأفكار خلاقة.
 - إنشاء قناة خاصة بمويليس كقناة الطبخ، القرآن الكريم، قناة تعرض آخر التطورات في مجال خدمات الاتصال ،
للتعريف بالمؤسسة وأنشطتها مع التعريف بمنتجاتها قصد استقطاب أكبر عدد من العملاء.
 - فيما يخص الابتكار على مستوى الأفراد من المهم تحسين ظروف العمل، التكوين المستمر والترقية في السلم الإداري بما يتوافق ومردودية العاملين.
 - اطلاع العاملين على آخر التطورات في مجال خدمة الاتصالات بشكل مستمر، فتكوين المورد البشري في مجال الاتصال والتكنولوجيا هو ضمان لتقديم أفضل الخدمات لعملاء المؤسسة.
 - السهر على رفع مستويات الشفافية في ما يخص عملية تقديم الخدمات، مع إعادة هيكلة نظام الترقية والنظام الداخلي بصفة عامة.
 - تفعيل دور وظيفة التسويق في المؤسسة ومديرياتها بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإنشاء مديرية خاصة بالابتكار التسويقي.
 - صورة مؤسسة اتصالات الجزائر مويليس تتشكل بناء على تصميم وكالاتها التجارية والعاملين بها، لدى يجب الحرص على تكوين العاملين والعاملات على مستوى عال وتكوينه في جانب فن التواصل والإقناع.
 - تصميم دليل مادي يعتمد على تكنولوجيا أكثر تطورا وتقنيات احدث.
 - تشكيل مصلحة اليقظة التنافسية كمصلحة تعمل بالتناسق مع بقية المصالح والمديريات.
- وفي الختام نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجة أهم جوانبه، بتوفير أكبر قدر من المعلومات التي استفدنا منها نحن ويستفيد منها من يطلع على هذا العمل، والله وليّ التوفيق.

-آفاق الدراسة

تم اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية من قبل الباحثة والتي من الممكن أن تسهم في إثراء موضوع الدراسة وتخدم البحث العلمي وهي كالآتي:

1. إستراتيجية المحيطات الزرقاء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
2. دور الخدمات الابتكارية في تفعيل أداء المؤسسة.
3. التسويق الابتكاري وتأثيره على مكانة المؤسسة في السوق.

4. تأثير اقتصاد المعرفة على الأداء التسويقي للمؤسسة.
5. دور نظام اليقظة في الحفاظ على مستوى أداء المؤسسة وتحسينه في ظل التوجه الابتكاري.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. احمد ماهر، اتخاذ القرار بين الابتكار والعلم، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007.
2. أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
3. احمد جبر، إدارة التسويق -المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
4. احمد شاكى العسكري، التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
5. أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
6. السيد بهلسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007.
7. إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة-مدخل الإستراتيجي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
8. بشير العلاق، قاموس الإدارة الكبير، مكتبة لبنان ناشرون صائغ.
9. برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008.
10. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011.
11. ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
12. حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
13. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
14. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
15. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، سلوك المستهلك دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، الطبعة الثالثة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2008.
16. رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1998.
17. رؤوف شبايك، التسويق للجميع-تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق-، 2009.
18. زكية مقري، نعيمة يحياوي، التسويق الاستراتيجي-مداخل حديثة-، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.

19. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
20. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
21. زكريا احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
22. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000.
23. سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
24. صلاح الشواني، أصول التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، بدون سنة نشر.
25. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، 2004. من الموقع: <http://ia601209.us.archive.org/6/items/waq72106/72106.pdf> تاريخ الإطلاع: 23/03/2014 ، على الساعة 21:12.
26. طارق طه، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
27. طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، التسويق المعاصر "الطريق الوحيد لبناء الثروة المستقبلية"، 2009.
28. طارق الحاج محمد الباشا، علي رابعة منذر الخليلي، التسويق من المنتج للمستهلك، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997.
29. علي موسى الدادا، التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010 ،
30. علي فلاح الزعبي، عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، هندسة الإعلان الفعال-مدخل صناعة الإعلان-، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
31. عبد الستار أحمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000.
32. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلان في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
33. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
34. عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2006.
35. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1999.
36. علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع (مدخل تطبيقي - متكامل)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010 ،
37. عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2006.
38. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2013.

39. فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
40. فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الجزء الأول، الطبعة الأولى، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
41. فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير، 2000.
42. محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
43. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2011.
44. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
45. محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2000.
46. محمود جاسم الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
47. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
48. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الطبعة الأولى، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
49. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
50. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
51. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004.
52. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2008.
53. مأمون سليمان الدرادكة، طارق شبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
54. محمد إبراهيم عبيدات، وأحمد محمود زامل، سياسات التسعير الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
55. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
56. نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004.

57. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2009.
58. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي-، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2008.
59. نزار عبد المجيد مجيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة-مدخل الأداء التسويقي المتميز ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
60. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم الأساسية والخصائص والتجارب الحديثة-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 .
61. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.

المذكرات:

1. أماني السيد أحمد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.
2. الطاهر لحرش ومحمد براق، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية دروس النجاح والفشل، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر. من موقع: www.elbassair.net/.../maktaba ، بتاريخ 2015-05-22، بتوقيت: 19:15.
3. أمنة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الإبتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.
4. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (2008-2011) حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014.
5. الياس بوضياف، إستراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008.
6. ابتسام عمروش، تسويق خدمات التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
7. حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

8. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
9. رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيد (Henkel- Enad Algérie)، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2005.
10. زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014.
11. سعيد الطيب، أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
12. سمية ديمش، التجارة الالكترونية حتميتها وواقعها في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2011. من موقع: bu.umc.edu.dz/theses، تاريخ الاطلاع: 03-04-2016، توقيت الاطلاع: 19:12.
13. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
14. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
15. عماد أحمد إسماعيل النونو، التسوق عبر الإنترنت - دوافع التبني أو الرفض دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال والتخطيط الاقتصادي، جامعة العالم الأمريكية، 2007.
16. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
17. غنية بركات وآخرون، الاقتصاد المعرفي - وضعية الجزائر، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008. من موقع: <http://www.fares-boubakour.edu.dz>، بتاريخ: 01-07-2016، على الساعة: 13:17.

18. كمال بن يمينة، تأثير التعبئة والتغليف على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري، مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
19. فاطمة الزهراء ابن سيروود، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي —دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد الفلسطيني، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
20. فاروق بن سالم، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون—دراسة حالة مؤسسة —حمود بوعلام—، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، 2011.
21. فراخ خالدي، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجم)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر — بسكرة— ، 2014. من موقع: <http://thesis.univ-biskra.dz> ، تاريخ الاطلاع: 23-04-2016، توقيت الاطلاع: 11:11.
22. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية ، المملكة المتحدة، 2010. من موقع: <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers> بتاريخ: 12-04-2014، توقيت: 13:30.
23. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال — موبيليس—، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح — ورقلة، 2009، إضافة إلى الاطلاع على موقع المؤسسة: <http://www.mobilis.dz> ، بتاريخ: 13-05-2016، على الساعة: 16:38.
24. ليلي كوسة، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2008. من موقع: bu.umc.edu.dz/theses ، تاريخ الاطلاع: 03-04-2016 ، توقيت الاطلاع: 19:12.
25. ليلي مصباح، دور التغليف في النشاط الترويجي للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

26. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
 27. محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2011، بتصرف. من موقع: www.alazhar.edu.ps/journal، بتاريخ: 16-03-2016، على الساعة: 18:11.
 28. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
 29. وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
 30. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، 2006.
 31. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
 32. نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة الاتصالات بمستغانم-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه تسيير الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- المقالات العلمية:**

1. أزهر عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للأسمنت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. من موقع: <http://www.uokufa.edu.iq/journals>، بتاريخ: 26-02-2015، على الساعة: 08:40.
2. الطاهر بن يعقوب، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014. من موقع: eco.univ-setif.dz/uploads/3.pdf، بتاريخ: 06-02-2015، على الساعة: 18:34.

3. اسماعيل مجبل دواي، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، 2008.
4. حسين شنيبي، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من -الجزائر، مصر والإمارات- دراسة مقارنة خلال الفترة 2000-2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 09، مجلة الباحث، 2011. من موقع: www.univ-setif.dz/Tdoctorat ، بتاريخ: 2016-04-03، على الساعة: 19:12.
5. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، العدد 06، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة قلمة. من موقع: univ-biskra.dz/rem/n6/2.pdf، بتاريخ: 2014-10-27، على الساعة: 05:18.
6. شراف براهمي، آليات تحقيق المزايا التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد- رؤية إستراتيجية-، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف.
6. صالح بلاسكة، مزياني نور الدين، مقال حول دور المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة حالة شركة نفطال-، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
7. محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 23، 2007.
8. عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 38، 2012.
9. عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الساتل.
10. عبد الله قلش، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، من موقع: <http://www.siironline.org>، بتاريخ: 2016-02-06، على الساعة: 11:11.
11. ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة، نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، المجلد 27، الأردن، 2011.
12. معاد خلف إبراهيم الجنابي، مقالة بعنوان تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وتربطها في خدمة منظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل جمهورية العراق.
13. محمد براق، الطاهر لحرش، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية دروس النجاح والفشل.

14. ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري، في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة استطلاعية لأراء عدد من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، العدد 110، المجلد 36، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2014.
15. نعيمة بارك، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه العميل بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات، العدد العاشر، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الشلف، 2011. من موقع: univ-biskra.dz/rem/n10/13.pdf، بتاريخ: 2015-05-22، توقيت: 19:46.
16. وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة المصرفية -دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد العاشر، العدد الأول، قسم تسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2007.

المؤتمرات العلمية

1. إدارة الابتكار في الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان - الأردن، 2015.

الملتقيات العلمية

1. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2014.

التقارير العلمية

1. الوصول إلى غير الموصول - نحو توفير النفاذ للجميع دور الاتحاد الدولي للاتصالات في توسيع رقعة الاتصالات في البلدان النامية. من موقع: <http://www.mcit.gov.sa/ar/Communication>، بتاريخ: 2016-05-07، على الساعة: 21:56.
2. الاتحاد الدولي للاتصالات، قطاع تنمية الاتصالات (ITU-D)، 2010، من موقع: <http://www.itu.int>، تاريخ الاطلاع: 2016-04-17، توقيت الاطلاع: 21:00.
3. تقرير الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الإسكوا، تجارب عالمية في التحول إلى اقتصاد المعرفة، من موقع: <http://css.escwa.org.lb/ICTD/1433/22a.pdf>، تاريخ الإطلاع: 2016-12-8، توقيت الاطلاع: 16:22.

4. نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 38،
2012.

المراجع باللغة الأجنبية

Les livres:

1. Andrea Semprini, La marque, 1^{ère} éditio , Presses Universitaires de France , Paris,1995.
2. Camp robert, 'le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrent, édition d'organisation, paris, 1992.
3. CHARLES W. LAMB et Autres, Marketing, 11th edition, Cengage Learning, United States of America, 2011.
4. Carolin dube, L'innovation définition et concepts, Québec, 2012. du site : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr>, le: 13-09-2015, à: 22:29.
1. Claude demeure, Marketing, 6^{ème} Editons, Dalloz Editions, Paris, 2008.
2. Christian Michon, le Marketeure Fondements et nouveautés du marketing, Pearson Education France, Paris, 2010.
3. Christopher H .Lovelock, cultivating the Flower of Service, Université d'Aix, Marseille III, 1992.
4. Christion Michon, Le Marketeure, 3^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2010.
5. Définition et évaluation de la performance, Hachette Livre - Management des entreprises - BTS 1re année -39. du site : <http://www.images.hachette-livre.fr>, le: 30-09-2015, à: 10:58.
6. Emma O'Brein and others, Knowledge and management for process, organizational and marketing innovation: tools and methods, information science reference, idea Group Inc (IGI), Hershey New York, 2010.
7. Frish James, marketing principles, 2nd edition, research and education association, new jersey, 1996.
8. Graeme Drummond et John Ensor, Strategic marketing-Planning and Control-, 2nd edition, The Chartered Institute of Marketing, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001.
9. Graeme Drummond, strategic marketing-planning and control, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001.

10. Gille Barouch, Booster la performance de son entreprise –la boîte à outils de votre succès, AFNOR et Éditions Livres à Vivre, France, 2010.
11. George Lewi, Jérôme Lacoëuihe, Branding management la marque, de l'idée à l'action, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2007.
12. Jean _Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et Opérationnel, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
13. J.p Bertrand, technique de marketing, Berti édition-nante, France, 1993.
14. Jaques. Lendrevie et Autres, théorie pratique du marketing (MARCATOR), 8^{ème} édition, Dunod, paris, 2006.
15. Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris.
16. Henri JOANNIS et Virginie de BARNIERDe, la stratégie marketing à la création publicitaire, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
17. Karl Moore, Niketh Pareek, Marketing (THE BASICS), 1^{ère} edition, Routledg, British, 2006.
18. Larousse, dictionnaire de français, France, 2008.
19. Luc Boyer, Didier burgravem, 'le marketing avancée du one to one au e-business, édition organisation, paris, 2000.
20. Marc Vandercammen et autre, Marketing, 2^{ème} éditions, De Boeck, Bruxelles, 2006.
21. MOHAMED Seghir Djitli, Marketing, Berti edition, Alger, 1998.
22. Marc Vandercammen Marketing l'essentielle pour comprendre décider, agir, 2^{ème} édition, Boeck université, paris, France, 2006.
23. Nathalie Van Leathem, Tout la fonction Marketing, Dunod, Paris, 2005.
24. Olivier zara, Réussir sa carrière grâce au Personale Branding -Gérer son identité et sa réputation professionnelles-, Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
25. Philip Kotler et Autres, Marketing Management ,14^{ème} édition, Pearson, France, 2012.
26. Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing Management, twelfth edition, Pearson Education, United States of America, 2006.
27. Pierre Eiglier et Eric Langeard, le Marketing des entreprises de services, Revue Française de Gestion, 1977.
28. Pride et Autres, Marketing ,Hanghton Mifflin, 2006.
29. Paul Millier, stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, paris, 1997.

- 30.Philippe Villemus, le plan marketing à l'usage du manager –les objectifs, la stratégie, la tactique, Groupe Eyrolles, paris, 2009.
- 31.Philip kothler, Bernard Debois, 'marketing management,' 9^{ème} édition, Public union, Paris, 1997.
- 32.Philip kothler, B. Dubois, Marketing, 8^{ème} édition, Public Union, Paris, 1994.
- 33.. Philip kothler and Keven Lane Keller, Marketing Management, 13Th editions, Pearson One, united state.
- 34.Richard LADWEIN, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, 2ème édition, Economica, Paris.
- 35.Sultan Kermally, Gurus on Marketing, Published by Thorogood, London, 2003.
- 36.Subhash C.Jain, Marketing and the Concept of Planning and Strategy, 6 edition, South-Western, 2000.
- 37.Sybie Martin, Jean Vedrine, Marketing Les concept- clés, Editions Chihab- Eyrolles, Alger, 1996.
- 38.Svend Hollenson, Marketing Management-A relationship approach, 2nd edition, Pearson, England, 2010.
- 39.Ugo BRASSAT, Jean-Marie PANAZOL, Marketing, HACHETTE éducation, paris, 1996.

Les thèses:

1. Amdaoud Monir, La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes: enjeu majeure pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, mémoire en vue de l'obtention du diplôme magistère en sciènes de gestion, option management des entreprises, faculté de science économique commerciale et de gestion, département science économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, du site: www.ummtto.dz, le: 15 05-2015, à: 20 :00.
2. Hadjou Abdelaziz, Analyse de ma structure et de la dynamique concurrentielles au sein du secteur des télécommunications en Algérie « le cas de la téléphone mobile », Mémoire en vue d'obtenir du diplôme de magister en Science de gestion, option management des entreprises, Département des Sciences de Gestion, faculté de Science économiques, commerciales, et de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-

Ouzou, 2014. Du site : <http://www.ummto.dz/IMG> , date de visite : 09-04-2016, l'heure de visite : 16 :47.

3. KARIM CHAKER, L'effet du Marketing et des pratiques d'innovation sur la performance commerciale des nouveaux produits développés par mes PME manufacturières, mémoire présenté à l'université du QUÉBEC à Trois-Rivières comme exigence partielle De la maîtrise en gestion de projet, Université du QUÉBEC, 2006.
4. MICHAEL MAKEYOH OLADUN , Innovative distribution strategies and performance of selected multinational corporations (MNCs) and domestic manufacturing firms in NIGERIA, thesis submitted to the school of post graduate, in partial fulfillment of doctor of philosophy (PhD) in Buisiness administration (ENTREPRENEURSHIP), of department of Buisiness studies, school of Buisiness, college of development studies, covenant university, OTA, OGUN STATE, NIGERIA MAY, 2012. Du site: eprints.covenantuniversity.edu.ng, le 14-03-2016, à : 22 :22.
5. Marc Trela, Optimisation des performances d'innovation: Une approche combinant Inventivité technique et recherche du succès commercial, thèse pour obtenir le grade de docteur délivré par l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité “ Génie Industriel”, École doctorale n° 432 : Sciences des Métiers de l'Ingénieur, Doctorat Paris Tech, 2013.

Les articles:

1. Ailton Conde Jussani and others, REFLECTIONS ON BLUE OCEAN STRATEGY: A COMPARISON WITH ANSOFF'S, PORTER'S, AND HAX AND WILDE'S STRATEGIES, Future Studies Research Journal ISSN 2175-5825, São Paulo, 2010. du site: www.spell.org.br, le 08-02-2016, à 22:01.
2. David. P, Price and others, the relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs, Journal of innovation and entrepreneurship, USA, 2013.
3. Diffusion of Innovations Theory, du site: <http://www.indiana.edu> , le: 05-08-2015, à: 13 :04.
4. Detcharat Sumrit, and Pongpun Anuntavoranich, Using DEMATEL Method to Analyze the Causal Relations on Technological Innovation Capability Evaluation Factors in Thai Technology-Based Firms, International Transaction Journal of Engineering, Management, &

- Applied Sciences & Technologies, Technopreneurship and Innovation Management Program, Graduate School, Chulalongkorn University, Bangkok, THAILAND. 2013.
5. Fayçal TOUATI, MOBILIS the First Operator in Algeria, ITU/Algerie Telecom Seminary Algiers.
 6. Hazar Maiche, Djezzy, Mobilis et Nedjma, valeurs et identités : lecture sémiotique des logos, Université d'Annaba, Synergies Algérie n° 14 – 2011. du site: http://gerflint.fr/Base/Algerie14/hazar_maiche.pdf, le: 09-04-2016, à:16 :47 .
 7. June, 2006, du site : <https://www.itu.int/ITU-D>, le: 09-04-2016, à:16 :47.
 8. Kim and Mauborgne, Blue ocean strategy, Harvard Business review, October 2004. du site: www.uhu.es, le: 08-02-2016, à: 14:36.
 9. Masood Ul Hassan and others, Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector, Pak J Commer Soc Sci, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (2), 243-262, 2013.
 10. Mukesh Bhargavaa, and others, Marketing Innovation and R&D Capabilities – More Than One Way to Innovation Success?, Knowledge for Growth – Industrial Research & Innovation (IRI), the 3rd European Conference on Corporate R&D and Innovation CONCORD-2011, October 6th 2011, Seville (Spain) ,site: <http://yandex.ru>, le 13_06_2014, à 22 :19.
 11. MANSOUR BENAMARA, Les stratégie d'innovation, MANSOUR BENAMARA, Les stratégie d'innovation, 4^{ème} séminaire internationale sur la compétitivité et les stratégies compétitives des entreprises industrielles hors le secteur des hydrox carbures dans les payés arabe. du site: abocolloque5.voila.net/59mansourbenamara.pdf, le: 15-05-2015 , à:19 :04.
 12. Michel Badoc, Marc Beauvois- Coladon, Stratégies de “l’océan bleu” Permettront-elles de retrouver les voies de la croissance ?, revue banque, N707, (Nov.2008). du site : <https://studies2.hec.fr>, le:08-02-2016, à:13 :42.
 13. MANSOUR BENAMARA, Les stratégie d'innovation, 4^{ème} séminaire internationale sur la compétitivité et les stratégies compétitives des entreprises industrielles hors le secteur des hydrox carbures dans les payés arabe.

- 14.Naima Achouri, Au cœur des stratégies de communication de la téléphonie mobile en Algérie : du logo au slogan, Université de Bejaia, Algérie, Synergies Algérie n° 21 - 2014 p. 155-164.
- 15.Rajnish Tiwari, Research Project Global Innovation, and Hamburg University of Technology (TUHH), 2008, P2, du site: <http://www.global-innovation.net/innovation>, le:9-8-2015, à: 20:15.
- 16.Robins.J &Wiersema,1995, Aresource Based Approach to the Multibusiness Firm, Empirical Analysis of portfolio inter Relationship and corporate financial performance, Strategy management Journal, vol16, No 4.
- 17.Richard viel "magazine de marketing – le challenger est toujours obligé de faire plus " n 79 Mai –Juin 2003.
- 18.Stéphane Jacquet, Management de la performance: des concepts aux outils.du site: <http://www.creg.ac-versailles.fr>, le: 30-09-2015, à: 10:54.
- 19.Theodor livitt, Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things, ILM approved center.
- 20.The Nature and Importance of Innovation, du site:<http://press.princeton.edu>, le: 03-08-2015, à: 18:11.
- 21.The Nature and Importance of Innovation, P1, du site: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>, le: 03-08-2015, à: 18:11.
- 22.L’Innovation à la portée de la TPE, CRTA (centre de ressources de techniques avancées, Labellisé pole d’innovation technologique Certifie ISO 9001, 2010.
- 23.Virginie GALDEMAR et autres, Performance, efficacité, efficience : les critères d’évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?, cahier de recherche CREDOC N299, 2012, du site: <http://www.credoc.fr>, le: 30-09-2015, à: 10:51
- 24.W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy- How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant-, HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRESS BOSTON , MASSACHUSETTS, the United States of America, 2005.du site: <http://www.zapmeta.ws>, le: 12-02-2016, à: 22:40.
- 25.Yuriy Gorodnichenko and others, Globalization and Innovation in Emerging Markets, Policy Research Working Paper, The World Bank , Development Economics Department, Research Support Unit ,2009, P:9.du site:

ps://openknowledge.worldbank.org, le: 8-8-2015, à:12:03,

26. Yvon Pesqueux, La notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunisie, 2005. du site: <https://hal.archives-ouvertes.fr>, le: 30-09-2015, à: 18 :02

Les rapports

1. Andrew Burke and others, Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, report is published under the SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), Zoetermeer, November 2008. du site: www.entrepreneurship-sme.eu, le: 23-02-2016, à: 19:55.
2. BLUE OCEAN STRATEGY Creating new market space where competition is irrelevant, du site: centres.insead.edu/blue-ocean-strategy, le: 13-02-2016, à: 21:47.
3. Collectifs, Les Meilleurs articles de la Harvard Business Review sur L'innovation, éditions d'organisation, 2003.
4. LIVRE BLANC SUR LES ETUDES STRATEGIQUES DE L'INNOVATION, Commission Marketing de l'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation, Publication juin 2013. du site : <http://www.asso-conseils-innovation.org>, le : 03-09-2015, à: 20 :38.
5. Les quatre NATURES d'innovation, Lexique de catégorisation de l'innovation élargie- Version du 06 janvier 2014 Cette action bénéficie du soutien de la Région Languedoc-Roussillon, Du site : <http://www.laregion.fr>, le: 11-09-2015, à: 19:02.
6. Make the Competition Irrelevant-, HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRESS BOSTON, MASSACHUSETTS, the United States of America, 2005. du site: <http://www.zapmeta.ws>, le: 12-02-2016, à: 22:40.
7. Merger Review in Emerging High Innovation Markets 2002, du site: <http://www.oecd.org>, le: 13_06_2014, à: 22:19.
8. Règlement du jeu « Challenge ARSELLI pour Points de Vente niveau 2 et 3 » Du 20 Mars au 09 Avril 2016. du site : <http://www.mobilis.dz>, le: 23 -04-2016, à: 13 :31.

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/how-do-you-define-innovation-and-make-it-practical-and-saleable-to-senior-management/>, le: 27-05-2016, à : 12 :43.
2. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>, le: 27-05-2016, à : 12 :43.
3. <http://labs.univ-msila.dz/lprhap/>, le 24-12-2014, à: 17 :55.
4. <http://www.abahe.co.uk/marketing-and-strategic-planning-enc/63730-japanese-experience-in-management-corporation.html>, le: 24-12-2014, à: 17 :52.
5. <http://islamfin.go-forum.net/t971-topic>, le: 26-12-2014, à: 22:37.
6. <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871>, le: 1_9_2014, à:18:14.
7. <http://nuitdumarketing.adetem.org/category/linnovation-marketing-vue-par/> , le: 1_9_2014, à: 18:43.
8. http://www.adlittle.com/fileadmin/editorial/microsite/innovex2012/InnoEx2012_No-Industry_arab.pdf 6, le: 3_9_2014, à: 22:27.
9. <http://www.arageek.com/2013/01/04/guerrilla-marketing.html>, le: 09-10-2015, à: 9:49
10. <http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/pages/SubjectDetails.aspx?SuId=65> , le: 17-05-2015, à: 19 :42.
11. <http://www.caoa.gov.eg>, le: 4-12-2014, à: 12 :52.
12. <http://www.marketing-strategie.fr/category/innovation/>, le :16-08-2015 , à: 21 :05.
13. http://creativemarketingeg.blogspot.com/2013/02/blog-post_11.html#more , le: 09-10-2015, à: 9 :25.
14. http://creativemarketingeg.blogspot.com/2013/02/blog-post_11.html#more, le: 09-10-2015, à: 9 :25.
15. <http://www.ibtimes.co.uk/apple-takes-94-global-smartphone-profits-1529097>, le: 26-11-2015, à: 12 :24.
16. <http://www.arageek.com/2013/01/04/guerrilla-marketing.html>, le: 09-10-2015, à: 9:49
17. <http://www.marketing-strategie.fr/2013/10/21/marketing-innovation-lavenir-cest-c2b/?subscribe=success>, le:1_9_2014, à: 11 :20.
18. http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/innovation.doc, le: 15-10-2015, à: 17:26.
19. <http://kie.ksu.edu.sa/ar/node/91>, le: 15-12-2015, à : 07 :06.

- 20.<http://www.wipo.int/trademarks/ar/trademarks.html>, le:19/02/2013, à: 11h43
- 21.http://www.academia.edu/..innovation_maraketing, le:17-05-2015, à:10 :57.
- 22.<http://www.thedesigntrust.co.uk/how-to-price-your-work-about-different-price-strategies-that-you-can-use/>, le : 05-02-2016, à: 18 :58.
- 23.<http://www.thedesigntrust.co.uk/how-to-price-your-work-about-different-price-strategies-that-you-can-use/>,le: 05-02-2016, à: 18 :58.
- 24.[www. eco.univ-setif.dz/uploads/3.pdf](http://www.eco.univ-setif.dz/uploads/3.pdf), le: 06-02-2015, à: 10 :31.
- 25.unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan009587.pdf, le :10-06-2015 , à: 22 :32.
- 26.Source : <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>, le: 30-o4-2016, à: 10 :08.
- 27.<http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>, le: 09-05-2016 , à: 19 :35.
- 28.<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=304423>, le: 05-04-2016, à:17 :31.
- 29.<http://data.albankaldawli.org/indicator/IE.PPI.TELE.CD?end=2015&locations=DZ&start=2001&view=chart>, le: 01-07-2016, à: 13 :05.
- 30.http://www.mcit.gov.sa/Ar/Communication/Pages/ReportsandStatistics/Tele-Reports-22061437_453.aspx, le: 22-05-2016, à: 23 :02.
- 31.<http://data.albankaldawli.org/indicator/IE.PPI.TELE.CD?end=2015&locations=DZ&start=1990&view=chart>, le: 01-07-2016, à: 12 :47.
- 32.<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, le:13-05-2016, à: 15 :57.
- 33.<http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/35628-internet-mobilis-lance-le-service-contr%C3%B4le-parental-pour-la-s%C3%A9curit%C3%A9-des-enfants>, le: 04-04-2016, à: 20 :09.
- 34.<http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/>, le:24-05-2016, à : 19 :11.
- 35.<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=304423>, le: 05-04-2016 , à:17 :31
- 36.<http://4g.at.dz/index-ar.php>, le: 24-05-2016, à: 18 :39.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نظام الاستهلاك	04
02	وضعية المؤسسة وفق مصفوفة SWOT	51
03	أمثلة عن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق	58
04	مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق بإستراتيجية المحيط الأحمر	60
05	تصنيفات المنتجات الابتكارية حسب طبيعتها	79
06	تفسير معاني الألوان والأشكال	89
07	تطور عدد مشتركى خدمتي الهاتف الثابت والهاتف النقال والانترنت في العالم خلال الفترة (2000-2014)	133
08	الاستثمار في الاتصالات بالجزائر بمشاركة القطاع الخاص خلال الفترة(2000-2014) (الأسعار الجارية للدولار الأمريكي)	143
09	تطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال لمتعاملين الثلاثة في الجزائر خلال الفترة (2000-2014) الوحدة: مليون	149
10	تطور اشتراكات العملاء حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2014	151
11	نمو الحصة السوقية لقطاع الهاتف النقال خلال الفترة (2000-2014)	152
12	نمو رقم أعمال خدمة الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014) الوحدة: مليار دج.	155
13	مزيج خدمات مؤسسة موبيليس	165
14	تسعير خدمة la Win	174
15	تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2000-2014)	183
16	تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس خلال الفترة (2000-2014)	185
17	مقياس ليكارت الخماسي	197
18	درجة الموافقة للوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الخماسي	197
19	معامل الفاكرونباخ	199
20	الجنس	200
21	السن	201
22	المستوى التعليمي	201
23	الوظيفة	202
24	الأقدمية في العمل	202
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس	203

204	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس .	26
207	نتائج اختبار Mann-Whitney et Kruskal Wallis لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس والتي عود للمعلومات الشخصية.	27
210	مصفوفة الارتباط	28
211	المتغيرات الداخلة والمستبعدة من معادلة الانحدار	29
212	مقاييس النموذج	30
213	نتائج تحليل التباين ANOVA	31
214	جدول لتشكيل معادلة خط الانحدار المقدرة	32

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات المنتج	10
02	مصفوفة بوسطن الاستشارية	15
03	مراحل التسويق الابتكاري	50
04	إستراتيجية المحيط الأزرق	56
05	تأثير خلق المحيطات الزرقاء على أداء المؤسسة	59
06	توزيع فئات متيني المنتجات المبتكرة	68
07	أقطاب العلامة	86
08	دور الغلاف	91
09	نموذج جيلبرت 1980	113
10	تطور عدد مشتركى خدمتي الهاتف الثابت والهاتف النقال والانترنت في العالم خلال الفترة (2000-2014).	132
11	تطور خدمة الانترنت في الوطن العربي خلال سنة 2015	136
12	مؤسسات الاتصالات بالجزائر	137
13	الاستثمار في الاتصالات بالجزائر بمشاركة القطاع الخاص خلال الفترة (2000-2014) (الأسعار الجارية للدولار الأمريكي)	144
14	تطور تغلغل خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014)	146
15	تطور اشتراكات خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014)	147
16	تطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2014).الوحدة :مليون	150
17	تطور اشتراكات العملاء حسب نوع التكنولوجيا لسنة 2014	151
18	نمو الحصة السوقية لقطاع الهاتف النقال خلال الفترة (2000-2014)	153
19	نمو رقم أعمال خدمة الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2000-2014)	155
20	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	158
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بعد التعديل.	160
22	العلامة التجارية الأولى لمؤسسة موبيليس	172

173	تطوير شكل علامة موبيليس	23
176	تطور تغطية خدمة الجيل الثالث	24
180	تصميم نقاط بيع مؤسسة موبيليس	25
183	تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2014-2000)	26
185	تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس خلال الفترة (2014-2000)	27
198	النموذج الفرضي للدراسة	28
216	النموذج الفرضي بعد الاختبار الإحصائي	29

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
II	إهداء
I V - III	ملخص
أ_ط	مقدمة
	الفصل الأول : أسس نظرية حول التسويق والابتكار
01	تمهيد الفصل
02	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق
02	المطلب الأول: ماهية التسويق
06	المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق
07	المطلب الثالث: تعريف المزيج التسويقي وعناصره
23	المطلب الرابع: إدارة التسويق وأنشطتها
26	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار
26	المطلب الأول: مفهوم الابتكار ومقومات تبنيه
30	المطلب الثاني: الفرق بين الابتكار والإبداع
33	المطلب الثالث: قدرات المبتكر وعوائق الابتكار
35	المطلب الرابع: إدارة الابتكار وأساليبها
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية التسويق الإبتكاري
45	تمهيد الفصل
46	المبحث الأول: مفهوم التسويق الإبتكاري
46	المطلب الأول: تعريف ونشأة التسويق الإبتكاري
48	المطلب الثاني: مقومات التسويق الإبتكاري ومراحله
53	المطلب الثالث: السوق الإبتكاري وإستراتيجيته
62	المطلب الرابع: تجارب مؤسسات رائدة في مجال التسويق الإبتكاري
67	المبحث الثاني: تصنيفات التسويق الإبتكاري والعوامل المؤثرة في
67	المطلب الأول: المطلب الأول: تصنيفات التسويق الإبتكاري

68	المطلب الثاني: تصنيف العملاء وفق التسويق الإبتكاري
69	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الإبتكاري
70	المطلب الرابع: متطلبات التسويق الإبتكاري والعوامل المؤثرة به
74	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: المزيج التسويقي الإبتكاري والأداء
75	تمهيد الفصل
76	المبحث الأول: المزيج التسويقي الإبتكاري
76	المطلب الأول: المنتج الإبتكاري
94	المطلب الثاني: التسعير الإبتكاري
97	المطلب الثالث: التوزيع الإبتكاري
100	المطلب الرابع: الترويج الإبتكاري وأدواته
107	المطلب الخامس: الابتكار في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي
111	المبحث الثاني: مفهوم الأداء وسبل تحسينه
111	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه
117	المطلب الثاني: مستويات وأنماط تحسين الأداء
118	المطلب الثالث: أثر التسويق الإبتكاري على أداء المؤسسة
120	المطلب الرابع: تقنية المقارنة المرجعية ودورها في تحسين الأداء
129	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس وآلية تحسين أدائها
130	تمهيد الفصل
131	المبحث الأول: تقديم قطاع الاتصالات بالعالم عامة والجزائر خاصة
131	المطلب الأول: تطور خدمة الاتصالات في العالم
136	المطلب الثاني: تقديم قطاع الاتصالات بالجزائر
141	المطلب الثالث: مراحل تحرير قطاع الاتصالات بالجزائر من الاحتكار
142	المطلب الرابع: إحصاءات تطور خدمات الهاتف والانترنت بالجزائر
157	المبحث الثاني: واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

157	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس
164	المطلب الثاني: واقع الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس
179	المطلب الثالث: الابتكار على مستوى العناصر الإضافية للمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس
182	المبحث الثالث: أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الابتكاري وآلية تحسينه
182	المطلب الأول: تحليل أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة التسويق الابتكاري
186	المطلب الثاني: آليات تطوير أداء مؤسسة موبيليس ومتطلبات التكيف مع بيئتها
188	المطلب الثالث: متطلبات التكيف مع البيئة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس
190	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: دراسة اثر الابتكار في المزيج التسويقي على مستوى أداء مؤسسة موبيليس
191	تمهيد الفصل
192	المبحث الأول: الطريقة والأدوات -منهجية الدراسة-
192	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
192	المطلب الثاني: تخطيط الدراسة الميدانية
193	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
194	المطلب الرابع: إجراءات الدراسة
196	المبحث الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة
196	المطلب الأول: أقسام الاستبيان
196	المطلب الثاني: استخدام مقياس ليكارت
197	المطلب الثالث: ظروف إعداد وتنفيذ الاستبيان
206	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
206	المطلب الأول: اتجاهات المبحوثين تجاه ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس
210	المطلب الثاني: المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
211	المطلب الثالث: علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة
212	المطلب الرابع: تحليل العلاقة والأثر الايجابي للابتكار في المزيج التسويقي على أداء مؤسسة موبيليس

217	خلاصة الفصل
218	خاتمة
225	قائمة المراجع
243	قائمة الجداول
245	قائمة الأشكال
247	فهرس المحتويات
251	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم-01-

استبيان حول دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء مؤسسة موبيليس



سيدي سيدتي:

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص تسيير المؤسسة، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان والذي يخص الدراسة التي أقوم بإعدادها والموسومة بـ **دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)** يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسة آملي منكم التكرم بتعبئته بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تراها مناسبة، علما بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنه في هذا الاستبيان لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية، وهو ما نطمح إليه لنجاح هذه الدراسة.

شكرا

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

-العمر:

أقل من 25 سنة ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46 - 55 سنة ☐ 56 سنة فأكثر ☐

- المستوى العلمي:

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

-المستوى الوظيفي:

موظف تنفيذ ☐ موظف تاطير ☐ موظف سامي ☐

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
واقع الابتكار على مستوى الخدمات	1. نقدم خدمات مبتكرة، متنوعة، تخضع للتحسين والتطوير الدائم.					
	2. يعكس شعار "أينما كنتم" تواجدا الدائم في خدمة زبائننا.					
	3. تخضع كل من عروض الخواص والمؤسسات إلى التطوير والتجديد المستمر.					
	4. كانت تكنولوجيا الجيل الثالث دافعا لتقديمنا مزيج خدمات مبتكر.					
	5. نهدف من خلال حصولنا على رخصة تقديم خدمة الجيل الرابع للبقاء للاستمرار في تقديم الأفضل.					
	6. نمارس التقييم الدوري لمستوى خدماتنا وتصحيح أي انحراف في أدائها.					
	7. نتم بدمج المنفعة الاجتماعية والمصلحة الاقتصادية.					
الابتكار على مستوى التسعير	1. تتوافق أسعار خدماتنا والقدرة الشرائية لزبائننا.					
	2. تعكس صيغ الدفع المسبق والآجل تسهيلات وضمانات تتوافق وحاجة كل زبون.					
	3. نمارس أنماط تسعير مناسبة ومتنوعة على غرار التسعير النفسي وأسلوب تسعير الحزمة					
	4. مبدأنا هو تلبية التكلفة لأدنى مستوى من القدرة الشرائية، ومضاعفة المنفعة فوق ما يتوقعه العميل.					
الابتكار على مستوى	1. تتميز خدماتنا بتوسع نطاق تغطيتها وانتشار نقاط بيعها في جميع ولايات الوطن.					
	2. نقدم خدماتنا لفترات مناسبة وعند الإغلاق نقوم بتقديم خدماتنا من خلال الهاتف.					
	3. نحرص على تحقيق منفعة الحياة لخدماتنا في الوقت والمكان المناسبين.					

التوزيع	4. يسعى وسطاء التوزيع إلى دعم تواجدها الدائم لتلبية حاجات زبائنهم.				
	5. نقل نقاط بيعنا أثناء توزيع خطوط للطلبة كان يهدف لتسهيل خدماتنا وتفهمنا منا بوضع الطالب وارتباطه ببرنامج زمني يصعب التغيب عنه لاقتناء شريحة توفيق.				
الابتكار على مستوى الترويج	1. تتضمن بعض إعلاناتنا شخصيات مشهورة لترسيخ علامتنا .				
	2. يعكس إعلان خدمة الجيل الثالث المستوى الفعلي لهذه الخدمة.				
	3. تتميز إعلاناتنا بالنقاء في الصور والتجدد في الأفكار.				
	4. يوظف الموقع الإلكتروني لفتح قناة اتصال مباشرة بين العميل ومقدم الخدمة.				
	5. يتم انتقاء مقدمو الخدمة على أساس المهارة في الاتصال التمكّن من اللغات، ولباقة التعامل، سرعة البديهة لتقديم حلول لحظية لشكاوي العملاء وانشغالهم.				
	6. نقدم عروض مبتكرة " مكالمات مجانية، انترنت، تعبئة، وهدايا رقمية بشكل دوري".				
	7. نهتم برعاية الأحداث خاصة منها الرياضة والخيرية، لا بمجرد تحقيق الربح.				
	8. رعاية موبيليس لمسلسل Sweeher رسخت علامتها في ذهن زبائننا خاصة الشباب منهم.				
	9. تصميم الموقع الإلكتروني يقوم على الجاذبية في التصميم، وكفاءة في تقديم المعلومة والاستجابة عن تساؤلات الزبائن.				
الابتكار على مستوى الدليل المادي	1. نقدم خدماتنا وفق أحدث التقنيات وعلى نطاق واسع مما يتيح لعملائنا فرصة الانتفاع بخدمة ذات جودة وفي كل مكان .				
	2. نعمل على تطوير أحدث الابتكارات في مجالات الخدمات الصوتية ونقل البيانات، لنقدم خدمات مميزة ونحافظ على مستوى جودة الشبكة والمرونة المثلى لها.				
	3. تتميز وكالاتنا ونقاط بيعنا بالتصميم الأنيق بلونه المتجانسين وعلامة المؤسسة.				
	4. تحوي نقاط البيع على مساحات واسعة وأنظمة تدفئة وتبريد تضمن راحة العميل.				
	5. تزود وكالاتنا بشاشات عرض لشرح طبيعة خدماتنا وأساليب التسعير المتوفرة.				
الابتكار على مستوى الأفراد	1. يعرض مقدمو خدماتنا وموقعنا أسلوب القلب والعكس، بتحويل الخطأ في تقديم الخدمة إلى فرصة لتعزيز ثقة متعاملينا.				
	2. نتمم مؤسستنا بإيجاد قدرات مبتكرة في موظفيها وتطويرها لتقديم المزيد بما يدعم مكانتنا في السوق.				
	3. نحظى بتحفيز مادي ومعنوي من قبل مؤسستنا مما يشجعنا على تحسن أدائنا.				
	4. تدعم موبيليس طموحاتنا، وتستثمر طاقاتها للرفع من إنتاجيتنا.				
	5. نخضع لتدريب تحسّن المستوى داخل وخارج الوطن بما يرفع من كفاءتنا في تقديم حلول مستحدثة للوقوف في وجه العوائق التي تواجه مؤسستنا.				
	6. يحرص عمال الأمن على الإجابة عن أي تساؤل أو شكوى يطرحها العميل بصدر رحب.				
الابتكار على	1. تعتمد آلية الإنتاج والعمل على تكنولوجيا حديثة تقلل التكلفة ونزيد العائد من أدائنا.				
	2. علاقات مع كلّ شريحة من شرائح العملاء، و نعمل على تحقيق استدامتها.				

					3. نبي نعتد في تقلد خدمائنا على التكنولوجيا الحديثة مما يفعل من أوائنا ويقلل الوقت والتكلفة على المؤسسة والعمل في آن واحد.	مستوى العمليات
					4. لدينا فريقا من المهندسين والخبراء والفنيين المتمرسين ذوي الخبرة العريضة يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع لمراقبة كافة الأوجه المتعلقة بعمل الشبكة، وذلك لضمان أعلى مستويات للخدمة، ولتقديم خدمات ميسرة تكون في متناول عملائنا.	

- الأقدمية في العمل:

أقل من سنة ☐ من 1 - 3 سنوات ☐ من 4 - 6 سنوات ☐ من 7 - 9 سنة ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المحور الثاني: تقييم مستوى تطبيق الابتكار في المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

المحور الثالث: قياس أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة الابتكار على مستوى المزيج التسويقي .

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الابتكار على مستوى المزيج التسويقي وتأثيره على نمو الحصة السوقية للمؤسسة	1. ساهم مزيج الخدمات مبتكرة وتكنولوجيا الجيل الثالث في زيادة الطلب مقارنة مع العرض على خدماتنا. 2. اثر التجديد في شكل وألوان علامتنا في تثبيت صورتها في أذهان زبائننا وتعزيز مركزنا السوقي. 3. شجعت أسعار الخدمات الجديدة والمبتكرة ، وصيغ الدفع زيادة الإقبال على خدماتنا. 4. اتساع تغطيتنا اكسبها حصة أكبر. 5. ساهم النشاط الترويجي الابتكاري المتنوع في جذب عملاء جدد. 6. اثر التعريف بالخدمات المبتكرة الجديدة وخصائصها في زيادة الطلب عليها. 7. تسمح تقنية المقارنة المرجعية مع منافسينا بتحسين أدائنا. 8. عند عرض خدمات مبتكرة نخضع بعض أنشطتنا إلى إعادة الهندسة(التغيير) للرفع من مستوى أدائنا.					
الابتكار على مستوى المزيج التسويقي وتأثيره على ربحية المؤسسة	1. تقديم خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة أدى إلى تنشيط مبيعاتنا خلال ذات الفترة وزيادة الأرباح المحققة. 2. إتباع أنماط التسعير الابتكاري ذو التكلفة المناسبة ساهم في خفض الأسعار ومنه في نمو مبيعاتنا. 3. تكثيف نقاطنا البيعية كان له دور في دعم مركزنا التنافسي. 4. ساهمت عروض الألواح الالكترونية أو الهواتف الذكية مع خدمة الانترنت كأسلوب ترويجي في تنشيط مبيعاتنا. 5. استطاعت المؤسسة من خلال الابتكار في مزيجها التسويقي من تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح المحققة من نشاطها الابتكاري. 6. يركز نشاطنا الابتكاري على المحافظة على مستوى الربحية من خلال التوجه للزبون كفرد لا كفرصة مؤقتة					
الابتكار	1. استطعنا من خلال أنشطتنا التسويقية المبتكرة من تغيير الصورة الذهنية لعملائنا إيجابا.					

2.	جودة الشبكة و إرضاء عملائنا يعد الأولوية الأهم بالنسبة لنا.	على
3.	نعمل عل تدنية تكلفة خدمتنا للعملاء بما يوافق قدرتهم الشرائية .	مستوى
4.	نسعى أن نقدم لعملائنا أفضل الشبكات التي يمكن الاعتماد عليها وكذلك أحدث التقنيات وأفضل خبرات وسائل الاتصال على الإطلاق.	المزيج التسويقي
5.	نهدف من خلال نشاطنا الابتكاري إلى تلبية كافة احتياجات عملائنا.	وتأثيره
6.	لكي يتمكن عملاؤنا من إجراء الاتصالات في أي مكان، نغطي 100% من المساحة الإجمالية للجزائر بشبكة الجيل الثالث	على رضا العملاء
7.	لا نكتفي باكتساب العملاء بل نعمل الاحتفاظ بهم	
1.	حصول موبيليس كأول متعامل على رخصة الجيل الرابع ستمنحنا فرصة تطوير أدائنا بمنح عروضنا طابع ابتكاري متميز.	الابتكار على
2.	ساهمت الأفكار الجديدة في تعزيز مكانتنا التنافسية.	مستوى
3.	نسعى أن يكون الابتكار والإبداع والتجديد من السمات المميزة لأدائنا وخدماتنا.	المزيج
4.	استطعنا من خلال ما نقدمه من أنشطة تسويقية مبتكرة أن نواجه تغيرات بيئة الأعمال ومنافسينا.	التسويقي
5.	يتميز أسلوبنا الابتكاري في التسويق بكونه صعب التقليد مما يمنحنا التميز في الأداء.	وتأثيره
6.	التجديد فيما نقدمه ما هو إلا انعكاس للحاجات الفعلية لعملائنا.	على
7.	يكمن نجاحنا في بني توجه ابتكاري تحسيني أو متجدد في استباق تقديم خدماتنا بنمط جديد يختلف عن ما يعرضه منافسوننا.	الميزة التنافسية
8.	هدفنا الأول هو أن نصبح أفضل شبكات الهاتف النقال العاملة في الجزائر.	

وشكرا على تعاونكم

الملحق رقم-02-

المقابلة

أسئلة المقابلة:

1. ماهية مصادر الابتكار في مؤسستكم؟
☐ متخذي القرار ☐ الموارد البشرية ☐ العملاء ☐ مصلحة الإنتاج ☐ مصلحة التسويق ☐ مصلحة أخرى
2. من المسؤول على تقديم الخدمات الجديدة ؟
☐ هل هناك اطلاع على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم خدمات جديدة، نمط تسعير جديد، أسلوب توزيع جديد، نمط ترويجي جديد؟
☐ نعم ☐ لا
3. هل تستخدمون الطرق المبنية على نماذج فكرية لتوليد الأفكار؟
☐ نعم ☐ لا
4. هل تعتمدون على أي مصدر للأفكار الجديدة ؟
☐ نعم ☐ لا
5. هل تبصرون تقنية المقارنة المرجعية مع المنافسين أو تقنية إعادة الهندسة بالتغيير الجذري والذاتي على مستوى كل من ابتكار وتقديم خدمات جديدة، نمط تسعير جديد، أسلوب توزيع جديد، نمط ترويجي جديد ؟
☐ نعم ☐ لا
6. هل ستبصرون هذا المدخل؟
☐ نعم ☐ لا
7. لماذا ؟
☐ نعم ☐ لا
8. لماذا ؟
☐ نعم ☐ لا
9. هل ستقومون بتقديم خدمات جديدة، نمط تسعير جديد، أسلوب توزيع جديد، نمط ترويجي جديد، تحسن عمليات تقديم الخدمة، وتطوير مهارات الأفراد، مع توفير دليل مادي جذاب بشكل مستمر؟
☐ نعم ☐ لا
10. هل هذه الخدمات أو أنماط التسعير، أسلوب التوزيع، أو الترويج الجديدة ستكون مجرد تحسين للما هو حالي أم ستكون جديدة بالنسبة للمؤسسة أم الاثنين معا؟
☐ نعم ☐ لا
11. هل تعتمدون على مصدر خارجي من أجل ذلك ؟
☐ نعم ☐ لا

☐ لا

☐ نعم

12. على ما تعتمدون ؟

☐ مؤسسات استشارية

☐ خبراء

13. ما هو هدفكم الأساسي؟

☐ تحقيق الريادة

☐ الحفاظ على الموقع الحالي

15. ما هو الأسلوب المتبع للابتكار في مؤسستكم؟

☐ الابتكار التحسيني

☐ الابتكار الجذري

16. ما هي الإجراءات المتبعة لتجنب خطر التجديد؟

.....
.....

17. هل المؤسسة لديها فكرة كاملة عن السوق الذي تنشط فيه؟

.....

18. ما هي التحسينات التي تقترحها فيما يتعلق الابتكار على مستوى المزيج التسويقي لتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

موبيليس في السنوات القادمة؟ من حيث:

الخدمة:.....
التسعير:.....
التوزيع:.....
الترويج:.....
الأفراد:.....
العمليات:.....
الدليل المادي:.....
إضافات أخرى:.....

وشكرا

الملحق رقم-03-

المصطلحات التقنية للهاتف النقال

قصد التحكم أكثر في المصطلحات التقنية المستعملة يمكن إعطاء شرح بسيط لأهمها¹ :

1. النظام الشامل النقال GSM (Global System for Mobile communication):

هو نظام عالمي للهاتف النقال (كان أوروبياً في البداية) حيث بواسطته تكون هناك إمكانية نقل الصوت والنص البسيط "SMS" "GSM" فقط، ولا يسمح بالدخول للإنترنت و إرسال واستقبال الصور... الخ، كما يستغل عدة موجات (900-1800 كيلوهرتز في معظم دول العالم و 1900 كيلوهرتز في دول شمال أمريكا).

2. نظام GPRS " (Global Packet Radio Service)

يعتمد هذا النظام على تحويل المعطيات على شكل الحزم (Paquets) بين جهاز الهاتف ومحطة الراديو وتصل قوة هذا النظام في البث إلى ما يفوق 10 مرات قوة بث نظام (GSM)، مما يتيح الفرصة لاستعمالات جديدة كالدخول للإنترنت، إرسال رسائل MMS، ولا يعتبر هذا النظام شبكة مستقلة بل هو إصدار متطور لنظام GSM، وقد تم ظهوره بعد تعديلات وتحسينات لبرامج هذا الأخير.

3. نظام UMTS (Universal Mobile Technology System)

إنه نظام جديد و مستقل تماما عن نظام GSM، إذ يمثل شبكة المستقبل. يشتغل مثل نظام GPRS، أي بنظام "الباقات"، تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS. تتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من هاتفك النقال. علماً أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

4. نظام "MMS" (Multimedia Message Service)

يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتم ذلك انطلاقاً من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني. كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).

5. نظام EDGE (Enhanced Data for GSM Evolution)

يسمى أيضا E GPRS وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS، ويعتمد هذا النظام على تحديث مختلف برامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة، مما سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS، كما

¹ <http://www.algerieinfo.biz/algerie-telecom/mobilis-telecom.htm>, le 27-11-2016, à 18:14.

يشتغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشتغل بها نظام الـ GPRS، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216 /ثانية.

6. مكالمات الفيديو (Visiophonie)

توفر هذه الخدمة إمكانية رؤية المراسل أثناء التحدث إليه، و ذلك عبر شاشة الهاتف النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS) .

7. خدمة "Streaming"

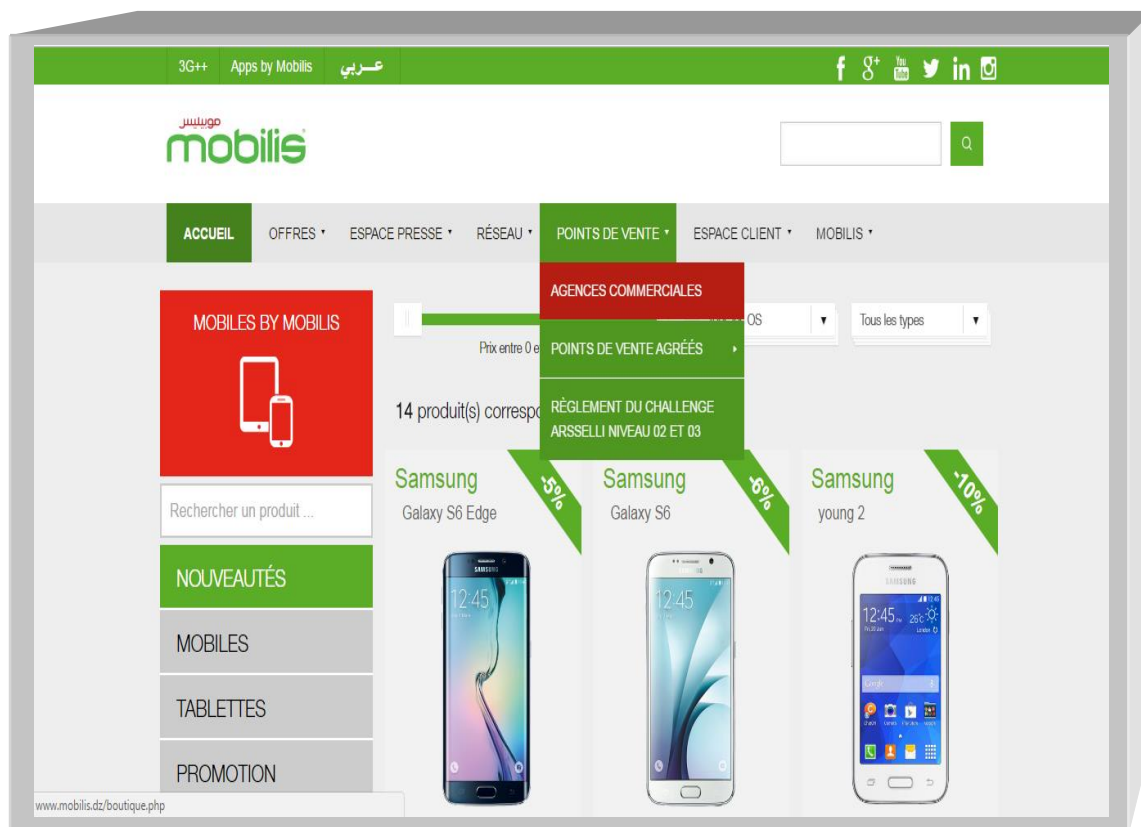
تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، و ذلك عبر شبكة UMTS. فبفضل تكنولوجيا Streaming ، سترسل محتويات لقطات الفيديو بتدفق مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتا طويلا أو أي تسجيل. كما أنها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.

8. خدمة " La Visiophonie "

هي عبارة عن تكنولوجيا تسمح برؤية المراسل عبر شاشة الهاتف النقال خلال مكالمات هاتفية . و هي ممكنة في هواتف الجيل الثالث "UMTS".

الملحق رقم-04-

تصميم الموقع الإلكتروني لموبيليس وعروضه الترويجية





الملحق رقم-05-

قاعدة بيانات البحث

ب4	ب3	ب2	ب1	7i	6i	5i	4i	3i	2i	1i	الأقدمية في العمل	الوظيفة	المستوى التعليمي	السن	الجنس	
2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2
3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3
4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4
4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	5
4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	6
4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	7
4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	8
4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	9
4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	10
4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	11
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	12
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	13
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	14
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	15
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	16
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	17
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	18
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	19
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00	1,00	20
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00	1,00	21
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	22
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	23

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 21