



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ~ موييليس ~

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

د. محمود جمام

إعداد الطالبة:

سعدية مزيان

لجنة المناقشة:

| الاسم و اللقب | الدرجة العلمية | الجامعة الأصلية | الصفة |
|---------------------|-----------------|------------------|--------------|
| د. عبود زرقين | أستاذ محاضر. أ. | جامعة أم البواقي | رئيسا |
| د. محمود جمام | أستاذ محاضر. أ. | جامعة أم البواقي | مشرفا ومقررا |
| د. روابح عبد الباقي | أستاذ محاضر. أ. | جامعة قسنطينة | مناقشا |
| د. فوزي عبد الرزاق | أستاذ محاضر. أ. | جامعة سطيف | مناقشا |

السنة الجامعية: 2012-2013



إهداء

- إلى أعز شخصين في الوجود: والديّ الكريمين حفظهما الله...
تقديرًا وامتنانًا مني لهما لكل ما قدماه لي من حب، دعم ودعوات.

• إلى إخوتي، أخواتي وصديقاتي...

الذين ساندوني و كانوا إلى جانبي في كل الأوقات.

- إلى جميع أساتذتي الذين درسوني منذ الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي اعترافًا مني بفضلهم ومجهوداتهم، وأخص بالذكر منهم

أستاذي الفاضل

"مراد بن نيني"

- إلى كل من كانت له بصمة أو مساهمة في إتمام هذا العمل

أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على نعمه وحسن عونه أن مدني بالصبر والقوة لإتمام هذا العمل، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

صلوات الله وسلامه عليه.

وأقدم بالشكر الجزيل ووفير التقدير إلى:

- الأستاذ المشرف الدكتور "محمود جمام" على حسن قبوله الاشراف على هذا العمل وعلى كل نصائحه السديدة التي طالما أفادتني، وكذا لوقوفه إلى جانبي طوال فترة تحضير هذه المذكرة.
- الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بتقييم ومناقشة هذه المذكرة.
- جميع أساتذتي الذين لجأت إليهم فكانوا للنصح والعطاء سباقين.

ملخص الدراسة



ملخص الدراسة:

تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة ديناميكية معقدة تتطور خلالها التقنية بشكل جامح وتتغير فيها ملامح الأسواق وظروف المنافسة بشدة، وهذا ما أدى إلى تقادم المنتجات بسرعة وتقليص دورة حياتها من جهة، وتعدد الخيارات والبدائل أمام المستهلكين من جهة أخرى.

ولتتمكن المنظمات من مجابهة الضغوط الشديدة ومواكبة التطورات السريعة خصوصا على مستوى ميولات وتطلعات المستهلكين، عليها إدامة مزاياها التنافسية ودعم تفوقها عن منافسيها، وهذا عن طريق خلق تفضيل قوي لدى عملائها لما تقدمه من خلال ممارسات وأساليب أصبح الابتكار التسويقي من أهمها.

وحتى نكشف مدى وجود علاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية، إختارنا مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" كنموذج لإحدى المؤسسات الناشطة بسوق الاتصالات، لندرس على مستواها أساليب تفعيل الابتكار التسويقي المعتمدة و أثرها على مؤشرات الميزة التنافسية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير طردية بين تفعيل الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي و بين تعزيز الميزة التنافسية، غير أن شدة التأثير تختلف من عنصر لآخر؛ ففي حين كان الابتكار على مستوى العروض و الخدمات أكثر العناصر تعزيزا للميزة التنافسية، كان التوزيع العنصر الأقل تأثيرا. وعليه قدمنا مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من مستويات وفعالية الابتكار التسويقي بها، بشكل سينعكس إيجابا على مزاياها التنافسية المكتسبة.

● الكلمات المفتاحية: التسويق، المزيج التسويقي، الابتكار، الميزة التنافسية.

ABSTRACT:

ACTIVATION THE MARKETING INNOVATION AS A MECHANISM TO ENHANCE THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ECONOMIC INSTITUTIONS

Modern commercial organisms evolve in a complex dynamic environment where technology evolves excessively, market characteristics and competitive conditions change strongly, and this is what led to the obsolescence of products quickly and reduce its life cycle on the one hand, and the multiplicity of options and alternatives for consumers on the other.

And so that organizations can confront this intense pressure and keep up with the rapid developments, Especially at the level of the Preferences and the aspirations of consumers, they must sustain its competitive advantages and support its superiority over its competitors; And this by creating a strong preference by The customers for its products through many practices and methods, the marketing innovation became one of most important of which.

And to disclose the extent of the relationship between marketing innovation and competitive advantage, we chose Algeria Telecom Corporation "Mobilis" as a model of a corporation which actives in the communications market to study the activation - adopted innovation marketing methods and their impact on the competitive advantage Indices.

The study has concluded that there is a proportional Effect relationship between activating the innovation at the level of the various elements of the marketing mix, and the strengthening of the competitive advantage. However, the severity of impact varies from one element to another; while the innovation at level of the offers and services was the most items strengthen of competitive advantage, Distribution was the least influential element. We have provided some suggestions and recommendations that would improve the levels and effectiveness of marketing innovation in this corporation, And therefore will reflect positively on its competitive advantages gained.

- **Keywords:** Marketing, Marketing Mix, Innovation, Competitive advantage.

RÉSUMÉ:

L'ACTIVATION DE L'INNOVATION MARKETING EN TANT QU'UN MÉCANISME POUR AMÉLIORER L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES ENTREPRISES ÉCONOMIQUES

Les organismes commerciaux modernes évoluent dans un environnement dynamique complexe, Là où la technologie évolue excessivement, les caractéristiques des marchés Et les conditions de concurrence se changent fortement ; Et c'est ce qui entraîné l'obsolescence des produits rapidement et de la réduction de son cycle de vie d'une part, et la multiplicité des options et des alternatives pour les consommateurs d'autre part.

Et afin que ces organisations puissent affronter la pression intense et tenir au courant des développements rapides notamment aux niveau des désirs et aux aspirations du consommateurs, elles doivent maintenir ses avantages concurrentiels et de soutenir sa supériorité par rapport ses concurrents, Et cela en créant une forte préférence par les clients pour ses produits à travers beaucoup de pratiques et des méthodes dont l'innovation marketing est devenu l'un des plus importants.

Et pour montrer que l'innovation marketing et l'avantage concurrentiel sont étroitement liés, notre choix s'est porté sur Algérie Télécom « Mobilis » comme modèle d'une société active dans le marché de la télécommunication pour étudier les méthodes adoptées par elle pour activer l'innovation marketing et leur impact sur les indices de l'avantage concurrentiel

D'après cette étude on a conclu qu'il existe une relation proportionnelle entre l'activation de l'innovation au niveau des différents éléments du marketing mix, et le renforcement de l'avantage concurrentiel. Cependant, la gravité de l'impact varie d'un élément à l'autre, tandis que l'innovation au niveau des offres et services est la plupart des articles de renforcer l'avantage concurrentiel, la distribution était l'élément le moins influent. D'après cela nous avons proposé des recommandations qui qui permettraient d'améliorer le niveau et l'efficacité de l'innovation marketing, que va reflétera positivement sur son avantages concurrentiels.

Mots clés : Marketing, Marketing Mix, Innovation, L'avantage concurrentiel.

قائمة المحتويات





قائمة المحتويات



| الصفحة | الموضوع |
|--------------|--|
| - | ■ إهداء |
| - | ■ شكر و تقدير |
| III - I | ■ قائمة المحتويات |
| VIII-VII | ■ قائمة الأشكال |
| IX | ■ قائمة الجداول |
| X | ■ قائمة الملاحق |
| أ-ط | ■ المقدمة |
| 51-01 | ■ الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التسويقي |
| 02 | ● تمهيد |
| 03 | ● المبحث الأول التسويق (المفاهيم و الأسس) |
| 03 | - المطلب الأول ماهية التسويق |
| 07 | - المطلب الثاني التفكير الاستراتيجي للتسويق |
| 11 | - المطلب الثالث البيئة التسويقية |
| 15 | - المطلب الرابع المزيج التسويقي |
| 21 | ● المبحث الثاني الإطار النظري للابتكار |
| 21 | - المطلب الأول تعريف الابتكار |
| 25 | - المطلب الثاني خصائص وأهمية الابتكار |
| 26 | - المطلب الثالث أنواع الابتكار |
| 29 | - المطلب الرابع مصادر الابتكار، طرق اللجوء إليه و مؤشرات قياسه |
| 33 | - المطلب الخامس مراحل العملية الابتكارية |
| 35 | ● المبحث الثالث ماهية الابتكار التسويقي، مجالاته وآليات تفعيله |
| 35 | - المطلب الأول ماهية الابتكار التسويقي |
| 37 | - المطلب الثاني مجالات الابتكار التسويقي |
| 42 | - المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي |

| | | |
|---------|---|-----------------|
| 46 | آليات تفعيل الابتكار التسويقي | - المطلب الرابع |
| 51 | | • خلاصة الفصل |
| 66-52 | 📌 الفصل الثاني: الميزة التنافسية و دور الابتكار التسويقي في تعزيزها | |
| 53 | | • تمهيد |
| 54 | مرتكزات الميزة التنافسية | • المبحث الأول |
| 54 | مفهوم الميزة التنافسية | - المطلب الأول |
| 57 | محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها | - المطلب الثاني |
| 60 | متطلبات تحقيق الميزة التنافسية و مؤشراتها | - المطلب الثالث |
| 63 | مصادر الميزة التنافسية | - المطلب الرابع |
| 67 | أنواع الميزة التنافسية، إستراتيجياتها و أبعادها | • المبحث الثاني |
| 67 | أنواع الميزة التنافسية | - المطلب الأول |
| 71 | استراتيجيات الميزة التنافسية | - المطلب الثاني |
| 75 | أبعاد الميزة التنافسية | - المطلب الثالث |
| 79 | الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز و إدامة المزايا التنافسية | • المبحث الثالث |
| 79 | الانتقال من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة | - المطلب الأول |
| 82 | آليات تفعيل و إدامة الميزة التنافسية | - المطلب الثاني |
| 87 | آثار الابتكار التسويقي على قوى التنافس | - المطلب الثالث |
| 90 | آثار الابتكار التسويقي على مؤشرات الميزة التنافسية | - المطلب الرابع |
| 95 | آثار الابتكار التسويقي على التكاليف و التميز | - المطلب الخامس |
| 100 | | • خلاصة الفصل |
| 148-101 | 📌 الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - | |
| 102 | | • تمهيد |
| 103 | دراسة بيئة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" | • المبحث الأول |
| 103 | نظرة عن قطاع الاتصالات و سوق الهاتف النقال بالجزائر | - المطلب الأول |
| 108 | تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" | - المطلب الثاني |
| 112 | تشخيص البيئة الداخلية لموبيليس (تحليل سلسلة القيمة) | - المطلب الثالث |
| 114 | تشخيص البيئة الخارجية المباشرة لمؤسسة "موبيليس" | - المطلب الرابع |

| | | |
|----------------|--|------------------------|
| 118 | واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة "موبيليس" و أثره على الميزة التنافسية | ● المبحث الثاني |
| 118 | دراسة مستويات التنوع على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس" | - المطلب الأول |
| 124 | دراسة مستويات و كثافة الابتكار التسويقي لمؤسسة "موبيليس" | - المطلب الثاني |
| 128 | أثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية لمؤسسة "موبيليس" | - المطلب الثالث |
| 131 | مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية | ● المبحث الثالث |
| 131 | عرض الاستبيان | - المطلب الأول |
| 134 | تحليل إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالاشتراك. | - المطلب الثاني |
| 138 | تحليل إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالابتكار التسويقي | - المطلب الثالث |
| 143 | تحليل إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية | - المطلب الرابع |
| 148 | ● خلاصة الفصل | |
| 156-150 | الخاتمة ❀ | |
| 168-158 | ■ قائمة المراجع | |
| 187-170 | ■ الملاحق | |

قائمة الأشكال،

الجداول والملاحق

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 11 | استراتيجيات تموقع العلامة. | 1.1 |
| 15 | دورة حياة المنتج. | 2.1 |
| 18 | مستويات قنوات التوزيع. | 3.1 |
| 33 | مراحل العملية الابتكارية. | 4.1 |
| 34 | عملية الابتكار وفق الأسلوبين : التعاقبي و التزامني | 5.1 |
| 36 | خصائص نمطي القيادة : المحافظ و المبتكر. | 6.1 |
| 49 | خلق و احتضان الثقافة الابتكارية بالمؤسسات. | 7.1 |
| 57 | العلاقة بين الميزة التنافسية، المنافسة و القدرة التنافسية. | 1.2 |
| 57 | دورة حياة الميزة التنافسية. | 2.2 |
| 63 | سلسلة القيمة. | 3.2 |
| 65 | القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر) | 4.2 |
| 71 | الاستراتيجيات العامة للتنافس. | 5.2 |
| 79 | الانتقال من العلاقة التبادلية لأبعاد الميزة التنافسية إلى العلاقة التراكمية. | 6.2 |
| 85 | علاقة أنواع اليقظة بقوى التنافس. | 7.2 |
| 93 | دور الابتكار التسويقي في إطالة دورة حياة المنتج. | 8.2 |
| 94 | السلسلة المتصلة للتنوع. | 9.2 |
| 104 | تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر. | 1.3 |
| 105 | تطور نسب الكثافة الهاتفية للنقال بالجزائر. | 2.3 |
| 106 | تطور رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال. | 3.3 |
| 112 | سلسلة القيمة لمؤسسة " موبيليس ". | 4.3 |
| 115 | تطور عدد مشتركى المتعاملين الثلاث بسوق الهاتف النقال بالجزائر. | 5.3 |
| 116 | تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت مقارنة بمشتركى الهاتف النقال بالجزائر. | 6.3 |
| 128 | تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة (2003-2012) | 7.3 |
| 129 | تطور عدد مشتركى " موبيليس " خلال الشعر سنوات الأخيرة. | 8.3 |
| 132 | معدل الردود (نسبة الاستبيانات المسترجعة). | 9.3 |

| | | |
|-----|---|------|
| 134 | توزع أفراد العينة حسب معيار السن. | 10.3 |
| 135 | توزع أفراد كل فئة عمرية حسب معيار الحالة المهنية. | 11.3 |
| 136 | توزع أفراد العينة حسب مدة التعامل (الاشتراك) مع "موبيليس". | 12.3 |
| 137 | توزع أفراد العينة حسب سبب اختيار التعامل مع "موبيليس". | 13.3 |
| 137 | توزع مشتركى الدفع المسبق و البعدي حسب ازدواجية تعاملهم مع "موبيليس" من عدمها. | 14.3 |
| 139 | توزع أفراد العينة حسب اطلاعهم على بعض عروض و خدمات " موبيليس" المبتكرة. | 15.3 |



قائمة الجداول



| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 16 | خصائص و مميزات كل مرحلة من دورة حياة المنتج.. | 1.1 |
| 32 | قائمة أكثر الشركات ابتكارات و حجم انفاقها على نشاطات البحث و التطوير سنة 2011. | 2.1 |
| 107 | تطور حجم الاتصالات عبر شبكة الهاتف النقال. | 1.3 |
| 109 | بطاقة فنية لمؤسسة موبيليس. | 2.3 |
| 113 | تطور عدد موظفي مؤسسة "موبيليس". | 3.3 |
| 119 | تسعيرة مكالمات عرض "موبي بوست". | 4.3 |
| 120 | تسعيرة مكالمات عرض "بريميوم". | 5.3 |
| 120 | تسعيرة مكالمات عرض "بريميوم توب". | 6.3 |
| 123 | توزع الوكالات التجارية التابعة لموبيليس. | 7.3 |
| 134 | توزع أفراد العينة حسب معيار الجنس. | 8.3 |
| 134 | توزع أفراد العينة حسب معيار الحالة المهنية. | 9.3 |
| 139 | رأي أفراد العينة حول : تميز، تنوع، ملائمة و تجدد عروض و خدمات "موبيليس". | 10.3 |
| 140 | رأي أفراد العينة حول : مناسبة، تجدد و مستويات التجدد على مستوى سياسات التسعير لموبيليس. | 11.3 |
| 142 | توزع إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالابتكار التسويقي على مستوى التوزيع. | 12.3 |
| 144 | نقاط تفوق و ضعف "موبيليس" مقارنة بمنافسيها من وجهة نظر العملاء. | 13.3 |
| 146 | احتمال تحول عملاء "موبيليس" نحو التعامل مع منافسيها. | 14.3 |



قائمة الملاحق



| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|---------|---|------------|
| 170 | شعارات موبيليس لمختلف عروضها. | 1 |
| 171 | الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس. | 2 |
| 172 | تشكيلة عروض و خدمات موبيليس. | 3 |
| 178-173 | المزيج التسويقي لموبيليس خلال الفترة (2008-2012). | 4 |
| 181-179 | أسئلة المقابلة. | 5 |
| 184-182 | الاستبيان. | 6 |

المقدمة



● توطئة

تعمل منظمات الأعمال الحديثة في بيئة متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل، بيئة تميزها المنافسة الشديدة، انفتاح الأسواق و تزايد حاجات ورغبات العملاء بالإضافة إلى التوجه المتزايد نحو اعتماد التكنولوجيا الحديثة و اقتصاد المعرفة، كل هذه المتغيرات أدت إلى تسريع تقادم المنتجات وجعل العميل صاحب القوة الحقيقية ومحور الاهتمام نظرا لتعدد الفرص والبدائل أمامه للاختيار والمفاضلة. وكتيجة للظروف والوقائع المستجدة، اكتسبت وظيفة التسويق أهمية أكثر داخل المؤسسة وطابعا جديدا تحولت ضمنه الفلسفة إلى ممارسة عن طريق الإدارة الفعالة لمختلف الأنشطة التسويقية وإعطائها حيزا هاما وبعدا استراتيجيا.

وحتى تتمكن منظمات الأعمال الحديثة من تحقيق أهم أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو، كان لزاما عليها أن تبحث عن سبل وأساليب تمكنها من استباق مختلف التطورات التي أحدثتها العولمة الاقتصادية واكتساب مكانة رائدة في السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن احتدام المنافسة يدفعها إلى بذل جهد مضاعف من أجل إرضاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومحاوله اقتناص المحتملين منهم من أيدي المنافسين الآخرين، عن طريق إضفاء صبغة من التميز والتفرد على منتجاتها وبالتالي تحقيق التفوق. كل هذه التحولات والاتجاهات إنمها تدور حول فكرة الميزة التنافسية التي أضحت مسألة تحقيقها سبيل المنظمة للحفاظ على مكانتها وتحقيق التفوق.

وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها في ظل الانفجار والتسارع المعرفي والديناميكية الشديدة التي تشهدها مختلف عناصر البيئة خصوصا التنافسية منها، فإنها تسعى جاهدة إلى البحث عن سبل تساعد على اكتساب وبناء مزايا تنافسية تجنبها خطر فقدان المكانة والتراجع، ومن بين تلك السبل الفعالة نجد الابتكار الذي أصبح عامل منافسة بالغ الأهمية لقدرته على تقديم الجديد وتطوير أداء المؤسسة نحو الأفضل.

بعد انتشار تبني إدارة التغيير والابتكار كتوجه داخل المؤسسات المعاصرة لما له من قدرة على الارتقاء بأدائها من جهة، وتعظيم دور وظيفة التسويق من جهة أخرى، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق مبادئ هذه الإدارة وممارستها في نشاطاتها التسويقية ضمن ما يعرف بالابتكار التسويقي، الذي أصبح ينظر إليه على أنه السلاح التنافسي الذي يمكن الاعتماد عليه لمواجهة المزاومة الشديدة في السوق و التغيير المستمر في أذواق المستهلكين. وعلى أمل أن يضفي الابتكار التسويقي لمسة من التميز والتفرد في منتجاتها وباقي عناصر مزيجها التسويقي بالمقارنة مع المنافسين وبالتالي إكسابها ميزة تنافسية، تعمل المؤسسات على تفعيله من خلال عدة آليات وممارسات ساهم تطور الفكر الإداري في وضع مبادئها.

من خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تفعيل الابتكار التسويقي على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم عرض عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما المقصود بالابتكار التسويقي، وما هي أنواعه ومتطلبات تفعيله بالمؤسسات؟
- ما هي الآليات والسياسات التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة، والتي من شأنها تفعيل نشاطات الابتكار التسويقي بها؟
- ما هي ماهية الميزة التنافسية؟ وما هي مصادر الحصول عليها؟
- هل يساهم الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟ وكيف يكون ذلك؟

• فرضيات الدراسة:

- يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات تمثلت في:
- يتعلق الابتكار التسويقي بتطبيق الأفكار المبتكرة على المزيج التسويقي للمؤسسة.
- تنحصر آليات تفعيل الابتكار التسويقي في خلق بيئة ومناخ تنظيمي ملائم ومشجع.
- الميزة التنافسية هي أساس تميز وتفوق مؤسسة ما على منافسيها، ويمكن الحصول عليها فقط من خلال امتلاك موارد وإمكانات مادية ضخمة.
- يعزز الابتكار التسويقي من الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال دعم حصتها السوقية ورفع قيمة مبيعاتها وأرباحها.

• مبررات اختيار الموضوع:

من بين مبررات و دوافع اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

- شعورنا بقيمة وأهمية موضوع الدراسة في ظل اقتصاد معرفي ديناميكي بالدرجة الأولى.
- المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع إضافي في ميدان الابتكار التسويقي الذي يشهد ندرة في الدراسات التي تتناوله.
- تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الابتكار والتسويق.
- إهمال مسؤولي المؤسسات الجزائرية لجانب الابتكار خاصة في مجال التسويق وعدم إدراك فعاليته في مواجهة المنافسة الشرسة.

● أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تماشيها مع الوقائع و الظروف الذي تشهدها المؤسسات الناشطة بالأسواق الجزائرية بصفة عامة قطاع الاتصالات للهاتف النقال على وجه التحديد، فالتغير الجامح لظروف المنافسة على مستوى هذه السوق يجعل من الثبات والاستقرار بما حالة بعيدة التحقق، كما أن دراستنا بإمكانها لفت انتباه مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" الغافلين لأهمية الابتكار التسويقي، وهذا من خلال إبراز إمكانياتها و آليات تفعيل الابتكار التسويقي بها، ولفت انتباههم إلى أهمية هذه الآلية في تعزيز مزاياها التنافسية والصمود في وجه منافسيها وحتى التفوق عليهم.

● أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الابتكار التسويقي، بيان أهميته و كذا عرض أهم آليات تفعيله بالمؤسسات الاقتصادية.
- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية و الكشف عن مختلف مصادرها و استراتيجياتها.
- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية.
- التعرف على واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" و كذا قوة مزاياها التنافسية.
- محاولة لفت اهتمام أصحاب القرار ومسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الابتكار التسويقي كآلية لدعم المزايا التنافسية.

● حدود الدراسة

قمنا بدراسة موضوع الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية ضمن حدود موضوعية، مكانية وأخرى زمانية شملت كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتعدد آليات تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات إلا أننا ركزنا ضمن بحثنا على الابتكار، كما أننا حاولنا التخصص أكثر فاخترنا الابتكار التسويقي.
- **الحدود الزمانية:** خلال دراستنا هذه اخترنا سوق الاتصالات للهاتف النقال بالجزائر لإسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع، و حيث أن السوق تضم ثلاثة متعاملين إنتقينا من بينهم المتعامل الوطني مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس". وعند دراستنا مستوى الابتكارات التسويقية المقدمة من قبل هذه المؤسسة وآلياتها، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية لموبيليس بقسنطينة إضافة إلى الوكالة التجارية بأم البواقي.
- **الحدود الزمانية:** لمعرفة حجم الابتكار التسويقي بمؤسسة "موبيليس"، قمنا بدراسة مستويات التجدد على مستوى مزيجها التسويقي خلال الخمس سنوات الأخيرة (2008-2012)، غير أنه ولأجل إبراز أثر هذه

الممارسات المستحدثة على مؤشرات الميزة التنافسية (الحصة السوقية، عدد المشتركين،...)، حاولنا استعراض هذه الأخيرة لمدة عشر سنوات وهذا لأجل إبراز الفرق الذي أحدثته الابتكارات التسويقية المعتمدة.

• منهج البحث و الأدوات المستخدمة

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى نتائج بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة. علاوة على هذا اعتمدنا المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء إلى الكل، و هذا بغية تعميم نتائج الدراسة - التي شملت مديرية جهوية واحدة للمؤسسة المنتقاة و وكالة تجارية تابعة لها- على مختلف المديريات الجهوية و الوكالات التجارية.

- ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:
- المسح المكتبي، وهذا بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- المقابلات والزيارات الميدانية.
- نتائج الاستبيان الموزع.

• صعوبات البحث

خلال عملنا لإتمام هذا العمل واجهنا العديد من الصعوبات والعراقيل، ففي البداية وخلال مرحلة جمع المراجع لاحظنا ندرة على مستوى المراجع سواء باللغة العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا هذه، كما أننا وجدنا صعوبة كبيرة في الترجمة و ضبط المفاهيم، وهذا بسبب تداخل العديد من المفاهيم واستخدامها بشكل مزدوج عند ترجمتها إلى اللغة العربية. أما أبرز العراقيل التي تعرضنا لها خلال دراستنا الميدانية فكانت في البداية صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية بإمكاننا إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري بها، وبعد أن تمكنا من إيجاد إحداها واجهنا عراقيل عديدة تحورت في مجملها في صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بشكل دقيق.

• تقسيمات البحث

لأجل معالجة إشكالية الدراسة و الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع، إرتأينا تقسيم بحثنا هذا على النحو التالي:

قمنا في **الفصل الأول** بدراسة الاطار النظري للابتكار التسويقي، فبينما تناولنا في المبحث الأول مرتكزات التسويق بالتركيز على أبرز التوجهات المفاهيمية الحديثة له و جوانب بعديه التشغيلي و الاستراتيجي، تعرضنا في

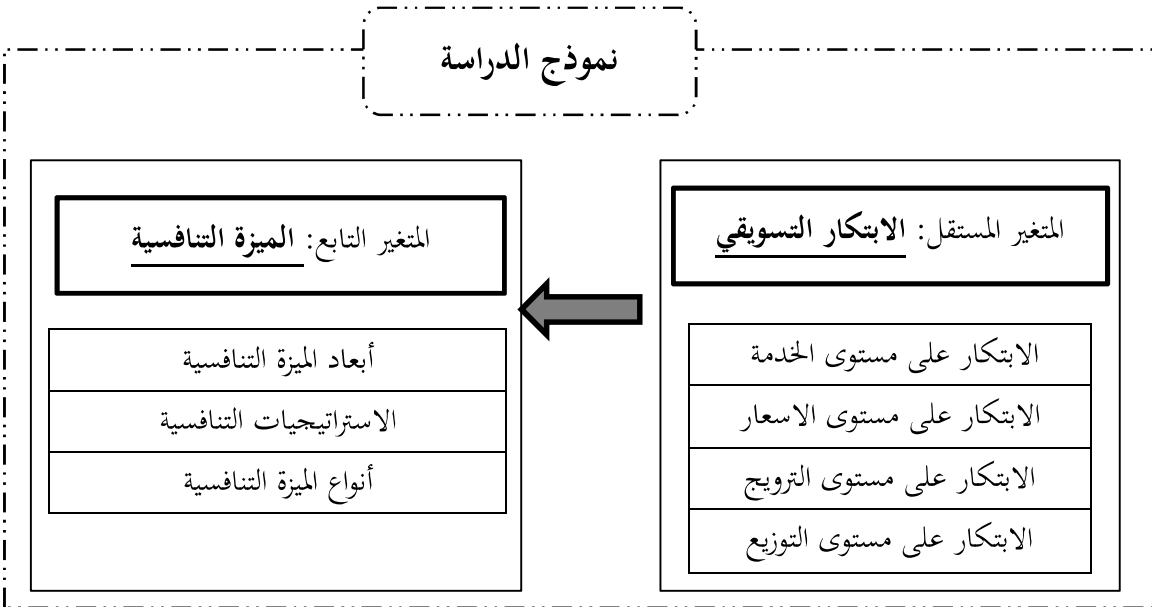
الجزء الثاني إلى الابتكار بشكل عام، وهذا من خلال استعراض مصادره، أنواعه ومراحل تجسيده. أما الجزء الثالث فقد خصصناه لدراسة مجالات الابتكار التسويقي وأهم آليات تفعيله.

خلال **الفصل الثاني** حاولنا إبراز أثر متغير الدراسة المستقل (الابتكار التسويقي) على الميزة التنافسية، لذا فقد خصصنا الجزء الأول منه لتحديد ماهية الميزة التنافسية، مصادرها، متطلباتها و مؤشراتنا، أما في الجزء الثاني فقد تم التطرق إلى أنواع المزايا التنافسية التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة، استراتيجياتها وكذا أبعادها. أما الجزء الثالث من هذا الفصل فقد خصصناه للربط بين متغيري الدراسة نظرياً، حيث ولدراسة مدى مساهمة الابتكار التسويقي في تعزيز المزايا التنافسية وإدامتها، تناولنا مفهوم الميزة المستدامة ثم استعرضنا أثر الممارسات التسويقية المبتكرة على كل من قوى التنافس الخمس، مؤشرات الميزة التنافسية وكذا على أنواعها.

خصصنا **الفصل الثالث** من هذا البحث لإسقاط أبعاد الدراسة النظرية على أرض الواقع، حيث وباتخاذ مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" كنموذج لمؤسسة اقتصادية جزائرية قمنا بتشخيص بيئة عملها، ثم حاولنا الكشف عن مختلف الابتكارات التسويقية التي اعتمدها المؤسسة، وكذا آثارها على مؤشرات مزاياها التنافسية الكمية منها والنوعية.

• نموذج الدراسة

من خلال الاطلاع على مختلف المراجع والدراسات التي تناولت الابتكار التسويقي باعتباره متغير الدراسة المستقل و الممثل بعناصر المزيج التسويقي الأربعة من جهة، وتلك التي تناولت الميزة التنافسية باعتبارها متغير دراستنا التابع، قمنا بوضع تصور أو نموذج لدراستنا يمكن تمثيله بالشكل التالي:



• الدراسات السابقة

هناك بعض الأبحاث التي درست متغيري دراستنا: الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية، كما تمكنا من الاطلاع على بعض الدراسات التي شملت أحد المتغيرين أو أجريت في ميادين و مواضيع قريبة من موضوع دراستنا هذه نذكر من بينها:

✓ دراسة عطا الله فهد السرحان (2005): "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية".¹

الغرض من هذه الدراسة هو بناء نموذج يبرز الدور المؤثر الذي يلعبه الابداع و الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وكذا بيان أثر إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والابداع على ثقافتها التنظيمية السائدة ومدى تأثيرها على اداء الموظفين بها، و قد حاول الباحث إبراز أهمية المعلومات التسويقية لخدمة الابداع والابتكار التسويقي لقدرته على توفير معلومات حول مختلف الأطراف الفاعلة بالبيئة التنافسية بشكل يمكن المؤسسة من التفاعل والتكيف معها بشكل إيجابي يعزز من موقعها التنافسي.

وقد شملت الدراسة ست عشرة بنكا تجاريا أردنيا و توصلت إلى نتيجتين أساسيتين هما:

- هناك علاقة إحصائية متوسطة القوة بين كل من الابداع والابتكار التسويقي، وبين إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار التسويقي من جهة و تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية المدروسة من جهة أخرى.
- هناك علاقة إحصائية جد قوية بين إدراك العملاء للابتكارات التسويقية التي تعتمد عليها البنوك التجارية، وبين المزايا التنافسية التي تمتلكها تلك البنوك.

✓ دراسة " آن ساندر " (2005): "سياسات دعم الابتكار: مقارنة معرفية".²

كان الهدف الرئيسي للباحثة من وراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على خصائص الابتكار ودراسة مراحل هذه العملية ومختلف السياسات المتبعة لدعم الابتكار، حيث حاولت تحديد وضبط مفهوم الابتكار واعتبرته إنما هو عملية تطوير معارف ومهارات المؤسسة، لذا فقد ركزت جل اهتمامها على دراسة العملية التفاعلية التي تحدث بين الابتكار من جهة وبين إنشاء المعرفة، تطوير الكفاءات وتدعيم التعلم التنظيمي من جهة أخرى، حيث توصلت إلى أن الابتكار إنما هو عملية تراكمية تتضاعف كثافتها من خلال الخبرات المكتسبة.

¹ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

² Anne Sander, " Les Politiques De Soutien A L'innovation : Une Approche Cognitive- Le Cas Des Cortechs En Alsace", Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, Université Louis Pasteur, Strasbourg1, France, Juin 2005.

و قد حاولت الباحثة خلال دراستها لسياسات دعم الابتكار المتمثلة في مختلف المصادر التي يمكن عبرها توليد الأفكار الخلاقة و تجسيدها، لفت انتباه صانعي القرار إلى مصدر مهم و هو الشراكات، حيث يتيح هذا المصدر فرصة التفاعل مع المؤسسات الأخرى و بالتالي مشاركة خبراتها، مهاراتها و إمكانياتها و كذا التعلم من أخطائها و نادت بتجنب اعتماد نشاطات البحث و التطوير كمصدر وحيد للابتكار.

✓ دراسة "محمد سليمان" (2006): "أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة-دراسة محالة مؤسسة ملينة الحصنة"

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وقد ركز الباحث اهتمامه على عنصر واحد من عناصر المزيج التسويقي وهو المنتجات، لذا فقد صمم دراسته بناء على فرضية أن لكل منتج له دورة حياة يعمل الابتكار على إطالتها، كما تم وضع فرضية تشير إلى قدرة المؤسسة على إرضاء مستهلكين جدد من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها، وهذا من خلال تقديم منتجات مبتكرة.

وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة نذكر من بينها:

- لا يتطلب الابتكار التسويقي في الغالب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكارا تسويقية جديدة أو غير مألوفة.

- يحقق الابتكار التسويقي ميزة تنافسية للمؤسسة تتوقف درجة استدامتها على مستوى كثافة الابتكارات.

- الابتكارات المتأتية من منطلق تسويقي أقل تكلفة من الابتكارات المتأتية من منطلق تكنولوجي.

✓ دراسة سامية لحوّل (2007): "التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال".¹

قدمت هذه الدراسة لأجل الاطلاع على دور التسويق في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث و للكشف عن طبيعة العلاقة بين التسويق والتفكير الاستراتيجي للمنظمة وأثر ذلك على بناء المزايا التنافسية واستدامتها، اختارت الباحثة مجمع "صيدال" لصناعة الدواء كعينة للبحث لما للمجمع من وزن في صناعة الدواء بالجزائر باعتبارها قائدة للسوق.

حيث وبعد دراسة دامت أربعة سنوات (2002-2006) وباعتماد على النماذج المعروفة في التحليل التنافسي كنموذج بورتر وسلسلة القيمة والمجموعات الاستراتيجية، توصلت الباحثة إلى أن التفكير السائد والذي أفرزته التحولات العالمية أصبح مبنيا على محاولة إنتاج قيمة للعميل و استخلاص قيمة مربحة منه بما يحقق

¹ لحوّل سامية، التسويق و المزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

للمنظمة بناء ميزة تنافسية قوية في السوق.

كما خلصت الباحثة إلى أن دور التسويق يتضح في التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل على إدامة علاقات مرحة مع العملاء، وكذا قدرته على تحريك إثارة عوامل التغيير و التطوير في المؤسسة بشكل يمكنها من تنمية مزاياها النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية، عبر خلق حالة من التميز والاختلاف المؤكد بينها وبين منافسيها.

✓ دراسة "أ.جوب و سانجامترا" (2007): "الابداع و الابتكار لأجل تفوق تنافسي للمنظمات".¹

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقديم نموذج يربط بين الابداع و الابتكار في المنظمة و بين إمكانية تحقيق التفوق التنافسي، و خلال دراستهما سعى الباحثان لإبراز الفرق بين مصطلحي الابداع و الابتكار و قد توصلا إلى نتيجة مفادها أن المفهوم الأول يشير إلى توليد الافكار الخلاقة، في حين يشير المفهوم الثاني إلى تجسيد تلك الأفكار على أرض الواقع.

و عند دراستهما لأنواع الابتكار و الابداع، ركز الباحثان على الابتكار الجماعي (المنظمي) الذي تحده أو تشجعه مجموعة من العوامل حدداها في خمسة مؤثرات رئيسية تشمل: المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، الموارد و المهارات بالإضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي و أنظمة المعلومات. كما أشار الباحثان إلى أهمية المعرفة و التعلم في تعزيز قدرة الأفراد على توليد الأفكار الخلاقة و تقديم الابتكارات المجدية.

ولأجل تدعيم نتائج الدراسة النظرية، قام الباحثان باختيار إحدى المؤسسات المتوسطة التي حققت نجاحا باهرا بحصولها على الجائزة الوطنية الهندية للجودة "راجيف غاندي"، فقاما بدراسة العوامل المؤثرة على الممارسات الابتكارية بما مركزين على عوامل البيئة الداخلية، ثم تناولوا أثر ذلك على مستويات الابتكارات المقدمة من قبلها.

✓ دراسة " أحمد عبد إسماعيل الصفار" (2009): "أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة

التنافسية-دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية".²

تناول هذا البحث الدراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء و الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وقد كان هدف الباحث من وراء دراسته هاته هو التعرف على طبيعة أبعاد المناخ التنظيمي وآثارها على مستويات أداء المصارف التجارية الخمسة الممثلة للينة المدروسة و مزاياها التنافسية.

¹ Job P A ; Sanghamitra Bhattacharyya, " Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations",

² أحمد عبد إسماعيل الصفار، "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 76 ، 2009.

ولأجل الوصول إلى أهداف دراسته، قام الباحث بتصميم توزيع 134 استبانة، و التي أظهرت نتائج تحليلها أن هناك تأثيرا إيجابيا واضحا لأبعاد المناخ التنظيمي على الأداء المنظمي للبنوك التجارية المدروسة، وبالتالي على أداء العاملين بها؛ و قد جاء ترتيب تلك الأبعاد تنازليا كما يلي: تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، التقدم المهني وحوافز العمل. كما تبين أن المصارف الممثلة للعينة المدروسة تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أداؤها بشكل مما دعم من أبعاد مزاياها التنافسية خصوصا بعدي الجودة والسرعة.

✓ دراسة عبير العجرمي، نهيل أحمد، وسام الغماري (2011): " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء".¹

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

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

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

¹ عبير العجرمي، نهيل أحمد، وسام الغماري، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 02، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة، 2011.

الفصل الأول:

الإطار النظري للابتكار التسويقي

- المبحث الأول: التسويق (المفاهيم والأسس)
- المبحث الثاني: الإطار النظري للابتكار
- المبحث الثالث: ماهية الابتكار التسويقي، مجالاته وآليات تفعيله

تمهيد الفصل:

اكتسب التسويق طابعا جديدا وأهمية أكثر بعدما أصبح العميل محور اهتمام المؤسسات، حيث احتدمت المنافسة بينها لتلبية حاجاته وكسب ولائه بشكل يضمن لها تحقيق البقاء الذي يتيح لها فرصة النمو والاستمرار ليس فقط على المدى القصير، وإنما على المنظور البعيد الذي صار يعرف ضمنه التسويق بالتسويق الاستراتيجي. وحتى تجني المؤسسة ثمار هذا المفهوم الحديث، يجب أن تتحول الفلسفة إلى ممارسة عن طريق الإدارة الفعالة لمختلف الأنشطة التسويقية وإعطائها حيزا هاما وبعدا استراتيجيا.

وفي ظل الوقائع المستجدة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية من انفجار وتسارع معرفي؛ سارعت المؤسسات إلى البحث عن سبل تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال مجازة تقلبات العوامل البيئية، ومن بين تلك السبل الفعالة نجد الابتكار الذي أصبح عامل منافسة بالغ الأهمية لقدرته على تقديم الجديد وتطوير أداء المؤسسة نحو الأفضل.

إن تعاضم دور وظيفة التسويق من جهة، والتزايد المستمر الذي يشهده اهتمام المؤسسات بالابتكار من جهة أخرى غير من رؤيتها للابتكار التسويقي؛ إذ أصبح ينظر إلى هذا النوع من الابتكار على أنه النشاط الذي يخلق قيمة مضافة عالية، والسلاح التنافسي الذي يمكن الاعتماد عليه لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق والتغير المستمر في أذواق المستهلكين.

ولأجل الامام بمختلف جوانب الاطار النظري للابتكار التسويقي و سبل تفعيله، سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث كما يلي:

- التسويق (المفاهيم والأسس).
- الإطار النظري للابتكار.
- ماهية الابتكار التسويقي، مجالاته وآليات تفعيله.

المبحث الأول: التسويق (المفاهيم و الأسس)

في ظل الظروف المستجدة التي فرضتها العولمة الاقتصادية اكتسب التسويق طابعا جديدا، فبعدما أصبح العميل محور الاهتمام، احتدمت المنافسة بين المؤسسات لتلبية حاجاته وكسب ولائه بشكل يضمن لها تحقيق البقاء الذي يتيح لها فرصة النمو والاستمرار. و قد عرفت التوجهات المفاهيمية للتسويق تطورات ملحوظة وأصبحت مختلف الأنشطة التسويقية تدار على المنظور البعيد، و هو ما أكسب هذه الوظيفة أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: ماهية التسويق

1.1: تعريف التسويق

إشتملت الدراسات التي تناولت موضوع التسويق العديد من التعاريف المتباينة هذه بعض منها:

■ عرف ستانتون (Stanton) التسويق بأنه ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات إلى المستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع.¹ وما يلاحظ عن هذا التعريف أنه يقع على المستوى الكلي وليس على مستوى المؤسسة.

■ عرف "ريتشارد لوز" التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عملية التبادل.² أما "نسليم حنا" فيقول بأن التسويق يعني مباشرة عمل مبني على أسس علمية لكل أنشطة المؤسسة من خلق، ترويج و توزيع بصفة مريحة للمنتجات أو الخدمات، لإشباع طلب حالي أو مستقبلي للمستهلكين.³ و يلاحظ على هذين التعريفين أنهما يخصان المستوى الجزئي (أي على مستوى المؤسسة).

■ عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) التسويق بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.⁴ ويعتبر هذا التعريف تقليديا نظرا لتركيزه على الأمور المادية وإهماله الأهمية القصوى لبحوث التسويق، وكذا تجاهله حقيقة أن النشاط التسويقي يمارس حتى من قبل المنظمات غير الربحية. لذا فقد أعادت الجمعية صياغة تعريفها للتسويق سنة 2007 كما يلي: التسويق هو نشاط وعمليات خلق، تواصل، تقديم وتبادل العروض التي لها قيمة مضافة للمستهلكين، العملاء، الشركاء والمجتمع ككل.⁵

¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 13.

² أمين عبد العزيز حسن، المرجع السابق، ص: 13.

³ نسليم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 21.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 54.

⁵ American Marketing Association, **Definition Of Marketing**, 23/08/2012, <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx> .

2.1: أهمية التسويق

تعمل المؤسسة على تحقيق جملة من الأهداف في مقدمتها تحقيق الاستمرار والنمو، وهذا ما يتطلب وجود نوع من التكامل بين مختلف الأنشطة بما في ذلك التسويق؛ الذي أصبح يحوز الاهتمام الأكبر في المؤسسة كما أشار إلى ذلك بيتر دراكر حين اعتبر أن للمؤسسة وظيفتين أساسيتين لا أكثر هما: التسويق والإبتكار.¹ و تظهر أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة من خلال:²

- المساعدة على الابتكار، التجديد و تنشيط الطلب على السلع و الخدمات الجديدة.
- المساعدة على إعداد إستراتيجية و برامج لمقابلة حاجات الأسواق.
- تقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة من خلال تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وهذا لكون التسويق وظيفة ديناميكية تعمل على تتبع تغيرات السوق التي من شأنها التأثير على أهداف المؤسسة.
- يعمل التسويق على تحديد و تقييم الفرص التسويقية وتوجيه مختلف الأنشطة بالمؤسسة صوب تحقيقها.
- يساهم التسويق في خلق مجموعة من المنافع المتمثلة في:³ المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، المنفعة الشكلية و منفعة التملك أو كما يسميها البعض منفعة الحياة.

3.1: التوجهات المفاهيمية للتسويق

لم تبرز ملامح التسويق كعلم إلا بعد الثورة الصناعية رغم أن جذوره كفن تنغمس في أعماق التاريخ؛ فبعد أن تفوق العرض على الطلب، أصبح لزاما على المؤسسات بذل جهود إضافية لحث الأفراد على اقتناء منتجاتها من خلال تشجيع بعض الأنشطة التسويقية كالبيع الشخصي و الإعلان، و قد أقرت تدرسي التسويق لأول مرة من طرف الاقتصادي رالف ستار "Ralph Starr" سنة 1905 بجامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية.⁴ و يمكن استعراض أهم مراحل تطور الفكر التسويقي كما يلي:

■ مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي

قام التوجه بالمفهوم الإنتاجي على واقع أن الطلب يفوق العرض، لذا فقد كانت الفكرة السائدة وقتها "أننتج بوفرة و بأقل تكلفة".⁵ و يقوم هذا التوجه على الافتراضات التالية:⁶

¹Miryam Shalak, **FAQ Marketing**, Dunod, Paris, France, 2005, p: 17.

² عصام الدين أمين أبو علفه، التسويق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:38.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:26.

⁴ Tari Mohamed Larbi, " Le Marketing Au Sein De L'entreprise : Un Processus Chronologique", **Revue Du Chercheur**, Université Kasdi Merbah, Ouargla, 4^{ème} Edition, 2006, p: 26

⁵Michon Christian, **Marketeur: Les Nouveaux Fondements Du Marketing**, Pearson Education, France, 2003, p: 03.

⁶Stephane Etienne, **les principes fondamentaux du marketing, édition CLE**, Tunis, 2000, p: 13.

- المستهلك على دراية بالفروق المرتبطة بالجودة بين مختلف المنتجات المتوفرة بالسوق.
- يهتم المستهلك بشراء المنتج المتاح و لا يعير إهتماما للخدمات و المنافع التي تنجم عنه.
- يفاضل المستهلك بين المنتجات على أساس الجودة و السعر المنخفض.
- الاعتماد على رفع مستوى الإنتاج، فعالية منافذ التوزيع و تخفيض التكلفة كمفاتيح لجذب المستهلك.

■ مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي

يفترض التوجه بالمفهوم السلعي أن المنتجات المعروضة ليست متجانسة، و إنما تتميز عن بعضها البعض من حيث الخصائص، الشكل و النوعية و أن المستهلك يفضل اقتناء الأجود منها، و بالتالي فلا حاجة إلى جهود ترويجية لمحاولة استمالاته. و يرتكز هذا التوجه على افتراض أن العميل يهتم بالجودة في المقام الأول، و هو ما يدفع المؤسسة إلى المواظبة على إدخال تحسينات على مستواها كوسيلة لجذبه و إدامة التعامل معه.¹

■ مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي

تراكم الإنتاج بعد كساد الثلاثينيات لدرجة لم يعد بإمكان الطلب المتاح وقتها استفادته، لذا فقد انتقلت السلطة من يد المنتج إلى يد المستهلك. ومع انخفاض القدرة الشرائية للأفراد، تزايد التنافس بين المؤسسات لاستمالاتهم، ففي هذه الفترة كان ينظر للتسويق على أنه فن بيع المنتجات. و من بين أهم افتراضات هذا المفهوم نذكر:²

- التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج من خلال تركيز الجهود على القوة البيعية.
- القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات المطروحة في السوق.
- كسب رضا الزبون من خلال التركيز على مزايا المنتجات المعروضة للبيع و منافعها.

■ مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي

أدى تزايد القدرة الإنتاجية و تضاعف عدد المؤسسات مع بداية سبعينات القرن الماضي إلى تفوق العرض على الطلب، و هو ما أتاح للمستهلك فرصة المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه و غير من فلسفة المؤسسة من "التفكير في كيفية بيع ما يمكن إنتاجه" إلى "إنتاج ما يمكن بيعه"، و هذا من خلال اعتبار المستهلك جوهر العملية التسويقية و التركيز عليه من خلال معرفة احتياجاته، دراستها و من ثم محاولة تلبيتها. و يستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية أهمها: اختيار السوق، التوجه بالعميل، التسويق المتكامل و التوجه بالأرباح.³

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص: 27.

² عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة في التسويق، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 10-11.

³ للمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على المرجع:

■ مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق

نظرا للاهتمام الكبير الذي أولته الإدارة لتحسين صورتها أمام المجتمع الذي تعمل به، وكذا زيادة الضغوط التي تمارسها جمعيات حماية البيئة و المستهلك، اتجهت المؤسسات نحو تبني التوجه الاجتماعي للتسويق و الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق مصلحتها في ضوء:¹

- احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء.
- احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء.
- احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال.

4.1: الإتجاهات الحديثة في التسويق

شهد التسويق عدة تغيرات عاصفة مست جوهره كعملية و فلسفة، الفكرة التي استند عليها المفهوم التقليدي للتسويق أو ما يعرف ب: (Transaction Marketing)² و المبنية على اقتناص الفرص التسويقية و السعي الدائم لاكتساب عملاء قد أُلغيت؛ و حلت محلها عدة اتجاهات و أفكار مثلت المفهوم الحديث للتسويق أهمها:

■ التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing)

تنامي الاهتمام بدراسة توجه التسويق بالعلاقات بعد أن توصلت عدة دراسات إلى أن اكتساب زبون جديد يكلف المؤسسة خمس مرات من إشباع و إرضاء الزبائن الحاليين، و أن المؤسسة تفقد في المتوسط عشرة من زبائنها كل سنة.³ و قد أشار بيرى (Berry) الذي يعتبر أول من درس هذا الاتجاه أنه يشمل ثلاث محاور تتمثل في: جذب العملاء، الاحتفاظ بهم و تعزيز الإشباع و الولاء لديهم من خلال تقديم منافع مميزة.⁴ و يحقق التسويق بالعلاقات العديد من المزايا، فالعلاقات طويلة الأجل مع العملاء ميزة دفاعية تساعد المؤسسة على تجنب الحروب السعرية، كما أن كلمة الفم الطيب التي يحققها هذا الاتجاه تجعل من العميل أحد شبكات التسويق المنتظمة و الدعاية المجانية.⁵

■ إدارة العلاقة مع الزبون (CRM : Customer Relationship Management)

يرى " Peppers " و " Rogers " أن إدارة العلاقة مع الزبون تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات يهدف إلى إشباع حاجات كل عميل بصفة فردية، وهذا من خلال التركيز على ما يديه من ميولات من جهة، و ما تعرفه

¹ عماد صفر سلمان، مرجع سابق الذكر، ص: 13.

²Egan John, **Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies In Marketing**, Pearson Education, Prentice Hall, Cambridge, 2001, p-p: 10-15.

³P.Kotler & Kevin Keller, **Marketing Management**, 12^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2006, p: 180.

⁴ Berry & L.Leonard, "Relationship Marketing of services Growing Interest: Emerging Prespectives", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23fall, 1995, p: 236.

⁵إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي : الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص-ص: 405-406 .

المؤسسة عنه من خلال قاعدة المعطيات التي تشكلها بيانات جمعها عنهم من جهة أخرى.¹ و يمكن تلخيص مرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون في النقاط التالية:²

- الاحتفاظ بالزبائن المنتقين على المدى الطويل وتقسيمهم حسب قيمتهم المتوقعة.
- جمع و إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن و استعمال برامج الإعلام الآلي لتحليل البيانات.
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات و رغبات الزبائن.
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن.

■ التسويق الداخلي (Internal Marketing)

برز مفهوم التسويق الداخلي خلال خمسينات القرن الماضي على يد مديري الجودة اليابانية، الذين كانوا يرون بأن الأنشطة التي يؤديها الموظفون عبارة عن منتجات داخلية؛ و أنه من الواجب على المؤسسة الاهتمام بدراسة حاجاتهم و محاولة إشباعها لأجل ضمان تكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء العملاء.³

ويعرف التسويق الداخلي بأنه العمل على جذب، تطوير والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم؛ أي أنه فلسفة تقوم على اعتبار الموظفين عملاء داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية.⁴

المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي للتسويق

يساعد التفكير الاستراتيجي للتسويق على دراسة الأسواق بشكل أفضل بشكل يتيح للمؤسسة التميز و التفوق على منافسيها على المدى الطويل. و من بين الممارسات و العمليات التي يتضمنها التسويق الاستراتيجي:

1.2: تجزئة السوق (Market Segmentation)

تحاول المؤسسة تجميع الأفراد المكونين للأسواق التي قررت تغطيتها على أساس الحاجات المتشابهة بينهم، وهي العملية التي تعرف ب: تجزئة السوق. و توفر هذه العملية العديد من المزايا، فبالإضافة إلى أنها تساعد على فهم سلوك المستهلك و تحديد دوافع الشراء لديه، تساهم تجزئة الأسواق في مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب و

¹Peppers.D & Rogers.M And Other, **The One To One**, Fieldbook Currency Doubleday, New York, 1999, p: 23.

² نوري منير؛ بارك نعيمة، "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملحق الدولي: إدارة منظمات الأعمال:

التحديات العالمية المعاصرة، الجامعة التطبيقية، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص: 03.

³حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة الهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة"، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد60، جامعة القاهرة، 2003، ص: 02 .

⁴Barbara Lewis & Richard Varey, **Internal marketing: Directions for Management**, 1st édition, Routledge, london, U.K, 2000, p-p: 176-177.

التخصيص الجيد للإمكانيات التسويقية.¹

وحتى تكون عملية التقسيم فعالة هناك بعض المتطلبات التي يجب توفرها مثل:² قابلية السوق للقياس، توفر الموارد الكافية لخدمة التقسيم، الأهمية النسبية للسوق و التباين الواضح بين التقسيمات.

و من بين أهم المعايير التي يعتمد عليها عند تجزئة الأسواق نذكر:³

- الأساس الجغرافي؛ يكثر الاعتماد على هذا الأساس حينما يتسع نطاق الأسواق و تتباين حاجات المستهلكين، ميولاتهم و توقعاتهم، تقاليدهم، وكذا عاداتهم الشرائية بشدة من منطقة جغرافية لأخرى.
- الأساس الديمغرافي؛ يشيع استخدام هذا الأساس لتوفر المعطيات الديمغرافية و سهولة تفسيرها، وأبرز متغيراته: السن، الجنس، الدخل، مستوى التعليم، فترة حياة العائلة،...
- الأساس السيكولوجي؛ و أبرز متغيراته: الشخصية، نمط الحياة، حوافر الشراء، معرفة المنتج،...
- الأساس السلوكي؛ و أبرز متغيراته: معدل الاستخدام، درجة الولاء و مرحلة الاستعداد.

2.2: إستهداف التسويق (Market Targeting)

بعد تقسيم السوق، تقيس المؤسسة جاذبية مختلف القطاعات حتى تتمكن من اختيار أنسبها و تحديد كيفية اختراقها.⁴ و تتم عملية استهداف السوق في ضوء أربعة عناصر هي:⁵

- التنبؤ بالطلب؛ أي تحديد الحد الأقصى لفرص البيع الممكنة خلال فترة زمنية محددة.
- الحصة السوقية المحتملة؛ و تعبر عن نصيب المؤسسة من السوق المحتمل خلال فترة ما.
- التنبؤ بالمبيعات؛ أي تقدير كمية المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة.
- الربحية المحتملة؛ و هي الفرق بين الإيرادات المتوقعة و تكاليف خدمة العملاء و الحفاظ عليهم.

¹ سامية حول، التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص:147.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:69.

³ فريد كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية و أساليب تطويره: دراسة ميدانية مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص:10-11.

⁴ Jean Jack Lambin & Ruben Champitaz Et Autre, **Marketing Strategique Et Operationnel : Du Marketing à L'orientation Marché**, 6^{ème} Edition, Dunod, Paris, France, 2005, p : 189.

⁵ سامية حول، مرجع سابق الذكر، ص:150.

و حتى تستهدف المؤسسة سوقا معينة يجب عليها اختيار واحدة من بين هذه الاستراتيجيات:

■ إستراتيجية التسويق غير المتمايز (Undifferentiated Marketing strategy)*

باعتقاد هذه الإستراتيجية تتجاهل المؤسسة كل الاختلافات الموجودة بين القطاعات، فتطرح منتجا معياريا واحدا لكل السوق مصحوبا بمزيج تسويقي وحيد ساعية لجذب أكبر عدد ممكن من المشتريين. و تحقق إستراتيجية التسويق غير المتمايز العديد من المزايا مثل:¹

- الإستفادة من غلة الحجم كون خط المنتجات محدود، و بالتالي يمكن تخفيض مختلف التكاليف.
- تحقيق الميزة السابقة يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها، و بالتالي جذب الفئات الحساسة للسعر في السوق.
- التركيز على منتج معياري واحد يسهل إحكام السيطرة عليه، مما يزيد من فرص تحسين جودته.

■ إستراتيجية التسويق المتمايز (Differentiated Marketing strategy)

باعتقاد هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على ما هو مختلف بين الأسواق المستهدفة، فتطرح مزيجا تسويقيا فريدا و مميذا لكل قطاع حسب خصائصه، و هذا ما يمكنها من تحقيق العديد من المزايا مثل:²

- تعظيم المبيعات بالقطاعات المستهدفة و توزيع المخاطر المترتبة في حالة إخفاق قطاع معين.
- استثمار سمعة المؤسسة قطاعيا من خلال خلق درجة ولاء و معدلات تكرار شراء أكبر.
- الخدمة الجيدة و المتميزة بسبب التخصص.

غير أن ما يعاب على هذه الإستراتيجية هو ارتفاع تكاليفها و تطلبها لموارد ضخمة، و هو ما يجعل منها غير مناسبة للمؤسسات الصغيرة و محدودة الموارد.

■ إستراتيجية التسويق المركز (Concentrated Marketing strategy)

تركز المؤسسة في حالة تبنيها لاستراتيجية التسويق المركز على سوق واحدة فقط، وهذا إما بسبب قلة مواردها أو عدم تغطية السوق المستهدفة من قبل المنافسين؛ و هذا ما يتيح أمامها فرصة أن تصبح متخصصة في التعامل معها و بالتالي معرفة حاجاتها بشكل أفضل، و كذا الحصول على عائد استثمار جيد و تحقيق وضعية قائد السوق المختارة. أما عن أبرز مخاطر هذه الإستراتيجية فهي التأثير الشديد للحصة السوقية في حالة دخول منافس جديد، وهذا لأنه يهاجم مباشرة حصة المؤسسة في السوق.

* يطلق على هذه الإستراتيجية كذلك إسم التسويق الكلي (Mass Marketing strategy).

¹ بجه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص: 187.

² ثامر البكري، مرجع سابق الذكر، ص: 71.

- تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار المؤسسة للإستراتيجية التي ستعتمدها نذكر منها:¹
- حجم الموارد المتاحة؛ فقلة الموارد تفرض على المؤسسة تبني إستراتيجية التسويق المركز و العكس صحيح.
 - درجة تجانس المنتج؛ فكلما زادت كان من الأنسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتمايز.
 - تجانس السوق؛ و التي كلما انخفضت كان من الأفضل تبني إستراتيجية التسويق المتنوع.
 - دورة حياة المنتج، فعلى سبيل المثال تحبذ إستراتيجية التسويق المركز أو غير المتمايز عند فترة تقديم المنتج، في حين تعتبر إستراتيجية التنوع الأنسب عند بلوغ المنتج مرحلة النضج.

3.2: التموقع (Positioning)

بعد تقسيم السوق و اختيار الأقسام الجذابة، على مدير التسويق معرفة الجواب للسؤال التالي: ماذا يعني المنتج بالنسبة للمستهلك؟ و كيف يختلف عن منتجات المنافسين الحاليين و المرتقبين؟.

إن الإجابة عن هذا التساؤل تؤدي إلى تحديد تموقع المؤسسة و منتجاتها، و قد عرف كوتلر التموقع بأنه عملية تهدف إلى أن يحتل منتج ما مكانة واضحة، مميزة و مرغوب فيها مقارنة بالمنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين المستهدفين.²

وقد أشار ايتيان (Etienne) أن هناك نوعين من التموقع أحدهما إرادي يكون نتيجة الجهد الذي تبذله المؤسسة لترسيخ الصورة الذهنية الجيدة لمنتجاتها في أذهان المستهلكين، و آخر لإرادي يشير إلى المكانة التلقائية التي تحتلها منتجات المؤسسة نتيجة المقارنة التي يجريها المستهلك بينها وبين منتجات المنافسين.³

وللتموقع ثلاثة مستويات هي: التموقع السوقي، تموقع المنتج و تموقع العلامة لكل منها إستراتيجية معينة. ففي حين تحقق المؤسسة تموقعا جيدا لمنتجاتها عن طريق تثبيت صورة ذهنية إيجابية عنها بالاعتماد على خصائص و مميزات المنتج، توازن التوليفة (الجودة / السعر) أو اعتمادا على الاستعمال. و يقصد بالطريقة الأخيرة تثبيت صورة المنتج على أنه الأحسن عند حالات معينة، فعلى سبيل المثال تعمل "BMW" على ترسيخ موقعها بوصف سياراتها "الأحسن أداء عند القيادة" من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة، أما شركة فولفو "volvo" فتحاول ترسيخ موقعها بكون سياراتها الأكثر أمانا و سلامة ضد الصدمات و الحوادث.

و يساهم التسويق في تحقيق تموقع جيد للعلامة التجارية من خلال الحفاظ على الانسجام والتوازن بين مظاهر ومعاني العلامة و قيم عملائها و عدم تحييب ظنهم، وهذا ما يتحقق من خلال إيجاد توازن بين سعر المنتجات و

¹فريد كوتلر، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 14-15.

² Timothy Kenneth Mantz, **The Relevance Of Product Differentiation And Perceived Value In Luxury Automobile Purchases**, doctoral thesis (not published), The Faculty Of The Argosy University, Chicago, USA, April 2009, p: 22.

³Stephane Etienne, **Marketing Stratégique**, Édition CLE, Tunis, 2000, p: 114.

الفوائد التي تحققها، و هو ما يمكن عن طريق تبني إحدى الاستراتيجيات المبينة في الشكل التالي:

الشكل 1.1: إستراتيجيات تموقع العلامة التجارية



Source :P.Kotler & J.Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th édition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2005, p: 221.

من خلال الشكل أعلاه يمكن التمييز بين حالات عديدة، فعلى سبيل المثال تلجأ بعض المؤسسات في تفسير السعر المرتفع لمنتجاتها على الجودة المرتفعة، لذا فهي عادة ما تركز جهودها و تقدم منتجاتها لفئات معينة خصوصا تلك التي تنجذب نحو المنتجات الفارهة؛ غير أن بعض المؤسسات تحاول أن تكسب علامتها التجارية تموقعا جيدا من خلال تقديم منتجات تدعي أنها بنفس جودة المنتجات الأصلية للمؤسسات، و هذا بالاعتماد على تكتيف حملاتها الترويجية لإنجاح إستراتيجيتها.

أما استراتيجيات التموقع السوقي فتعبر عن مختلف الأساليب التي تستخدمها المؤسسة حتى تثبت نفسها (علامتها و منتجاتها) بأفضل شكل ممكن في الأسواق التي تغطيها مقارنة بمنافسيها، و لأجل تحقيق هذا أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات أساسية هي: التمييز، قيادة التكلفة و التركيز. (سوف يتم التطرق لكل استراتيجية على حدى بالتفصيل خلال الفصل التالي).

المطلب الثالث: البيئة التسويقية

تعتبر البيئة التسويقية عن كافة القوى الموجودة في المحيط الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها و تؤثر على قدرتها التسويقية و مدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء و تطوير علاقات ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع المؤسسة أو تعطيل و إعاقه مسيرها.¹

¹ ناجي معلا؛ رائف توفيق، أصول التسويق : مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:31.

و في ظل تعقد التعاريف المسندة إلى البيئة حاول ستيرس (Sters) التعبير عنها في المعادلة التالية:¹

$$\text{البيئة} = 1 - \text{المنظمة}$$

حيث تعبر معادلة ستيرس على أن البيئة تضم كل ما يحيط، يتعامل، يؤثر و يتأثر بها.

و قد اختلف الباحثون في تقسيم عناصر البيئة التسويقية؛ لكن عموماً نجد أن هناك مدخلين شائعين هما:

- المدخل الأول الذي يقسم عوامل البيئة إلى: عوامل خارجية و أخرى داخلية.
- المدخل الثاني الذي يقسم عوامل البيئة إلى: عوامل كلية و أخرى جزئية.

و عليه يمكن القول أن بيئة المؤسسة تشمل عوامل داخلية و أخرى خارجية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى عوامل مباشرة و أخرى غير مباشرة.

1.3: البيئة الداخلية (Internal Environment)

تعتبر البيئة الداخلية عن عوامل وثيقة الصلة بالمؤسسة و التي تكون في الغالب تحت سيطرتها، و من بين مكونات هذه البيئة نجد:

- المزيج التسويقي.
- المهارات و الجدارات الإدارية التسويقية، الفنية و التقنية التي تمتلكها المؤسسة.
- مصادر المؤسسة التمويلية.
- التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- هيكلية التكلفة الخاصة بالمؤسسة.

2.3: البيئة الخارجية الجزئية (البيئة المباشرة)

تشمل البيئة المباشرة جميع العناصر الخارجية التي لها صلة و تأثير مباشر على المؤسسة مثل:

- **المنافسون:** يخلف التفاعل التبادلي الذي يحدث في السوق بين المؤسسات بهدف إشباع حاجات المستهلكين ما يسمى بالبيئة التنافسية، حيث ودراسة ظروف المنافسين تتمكن المؤسسة من إعداد تنبؤات دقيقة للمبيعات، الأرباح و معدلات النمو. و يختلف تأثير المنافسة حسب نوعها، فعلى سبيل المثال فإن الأسواق التي تميزها المنافسة الكاملة يكون فيها الدور الأساسي لرجل التسويق إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتصرف المنتجات

¹ هشام سفيان صلواتشي؛ يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 01.

بأسعار تنافسية، أما في حالة المنافسة الاحتكارية فتتخسر مهمته في خلق صورة متميزة للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك.¹

■ **الموردون:** يمثل الموردون كافة الأفراد و المؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة بمستلزمات أعمالها من موارد و تجهيزات، و قد تزايد الاهتمام بالمشتريات كوظيفة إستراتيجية بالمؤسسة بعد أن أثبتت دراسة حديثة أن 68 بالمائة من رقم أعمال المؤسسات يوجه للمشتريات.² و تهتم المؤسسات الحديثة بدراسة كيفية اختيار مورديها نظرا للتأثير المباشر الذي يخلقه على جودة و أسعار منتجاتها النهائية.

■ **العملاء:** من مجموع الجمهور المكون للسوق يشكل العملاء أكثر فئة لها تأثير مباشر على المبيعات وبالتالي الأرباح، لذا تسعى مختلف المؤسسات إلى دراسة خصائص عملائها و معرفة حاجاتهم و ميولاتهم ثم العمل على تلبيتها بشكل أفضل من المنافسين و بالتالي دعم ولائهم؛ و هو ما يتطلب توفر معلومات كافية عنهم مثل:³ طبيعة العملاء، خصائصهم السلوكية و الديمغرافية، دوافع و معدلات التعامل،...

■ **الوسطاء:** يقصد بالوسطاء جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة لتوزيع، ترويج و بيع منتجاتها للمستهلك الأخير، بالإضافة إلى المؤسسات المالية. و من أشكال الوسطاء نجد: الموزعون، تجار التجزئة، مكاتب الاستشارات، وكالات الإعلان و الوسطاء الماليون.

3.3: البيئة الخارجية العامة (External Environment)

تعرف البيئة الخارجية بأنها جميع العوامل التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها و لا تملك أمامها خيار غير المواجهة أو التكيف، غير أن الكثيرين يرون بأن المؤسسات ذات الإمكانيات الهائلة تكون أقدر على التنبؤ بهذه العوامل وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية و الاستفادة من آثارها الايجابية.⁴ و أهم عوامل هذه البيئة نذكر:

■ **العوامل السياسية و القانونية:** تلعب العوامل السياسية و القانونية دورا فعالا في تحديد الأدوار التي تلعبها المؤسسات في المجتمع، أو في تنظيم العلاقة بينها و بين الدولة أو بين المؤسسات فيم بينها. فعلى سبيل المثال، فإن قيام الدولة برفع الضرائب المفروضة على استيراد منتج معين رغبة منها في حماية المنتج المحلي من المنافسة الأجنبية،

¹ غنية فيلاي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة "German"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص: 21.

² Roger Perrontin, **Le Marketing Achats**, Les Editions D'organisation, France, 1996, p : 17.

³ طارق محمد خليل الأعرج، تسويق الخدمات المالية، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة بالدماركة، قسم دكتوراه إدارة المصارف، الدماركة، 2011، ص: 19.

⁴ حميد الطائي و آخرون، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 37. نقلا عن: Jobber.D, **Principles And Practice Of Marketing**, McGraw-Hill Publishing Company, London, 2005

من شأنه أن يكون فرصة للمنتجين المحليين و تهديدا لتلك المؤسسات المستوردة للمنتجات الأجنبية.

■ **العوامل الاقتصادية:** تشمل هذه العوامل كافة المتغيرات التي تؤثر على أنماط شراء المستهلكين و قدرتهم الشرائية مثل: معدل الفائدة، القوة الشرائية، مستويات الأسعار، معدل التضخم،...

■ **العوامل الثقافية و الاجتماعية:** تشمل هذه العوامل كافة المؤسسات و القوى التي تؤثر على القيم الأساسية لأفراد المجتمع، تفضيلاتهم، سلوكياتهم و صياغة معتقداتهم.¹ و يلاحظ أن أساليب العيش من أولى الأدوات المستخدمة في الدراسات الاجتماعية، و هذا لأنها تسمح بوضع تصور على الذهنيات إنطلاقا من الميولات الملاحظة حاليا.² و من أهم متغيرات هذه البيئة: الطبقات الاجتماعية، الثقافات الفرعية، العادات والدين.

- **العوامل التكنولوجية:** يعد التسويق من أكثر المجالات تأثرا بالتطورات التكنولوجية لقدرتها على استحداث أساليب تؤثر في طبيعة و نوعية المنتجات، كما تمنح التكنولوجيا ميزة تسويقية تنافسية من خلال تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج وتحسين نظم الإنتاج وبالتالي امتلاك القدرة على المنافسة السعرية.³

- **العوامل الديمغرافية:** تتداخل العوامل الديمغرافية مع العوامل الثقافية و الاجتماعية لأنها تتناول عناصر تتماثل و تتشابه فيم بينها، وتشمل هذه البيئة عناصر عديدة كالنمو السكاني، الفئات العمرية، الهجرة الداخلية، انتشار التعليم، و غيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على تصرفات المستهلك الشرائية.

- **العوامل الطبيعية:** يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التهديدات و الفرص الموجودة بالبيئة الطبيعية التي تعمل ضمنها، سواء لكونها مفروضة عليها أو لأنها تريد إعطاء صورة إيجابية أمام الرأي العام.⁴ فالبيئة الطبيعية تؤثر على طرق العيش، عادات الشراء و الكميات المشتراة من بعض المنتجات.

¹ ناجي معلا؛ رائف توفيق، مرجع سابق الذكر، ص: 46.

² Claude Matricon, **Le Systeme Marketing**, Dunod , Paris, France, 1993, p :47.

³ عادل هادي البغدادي، دور عوامل البيئة التسويقية الكلية في الخصائص الشخصية لمشتري السلع الكهربائية المنزلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة الكوفة، العراق، 2009، ص: 13.

⁴ Audigier Guy, **Marketing pour L'entreprise**, Gualino Editeur, Paris, France, 2003, p: 42.

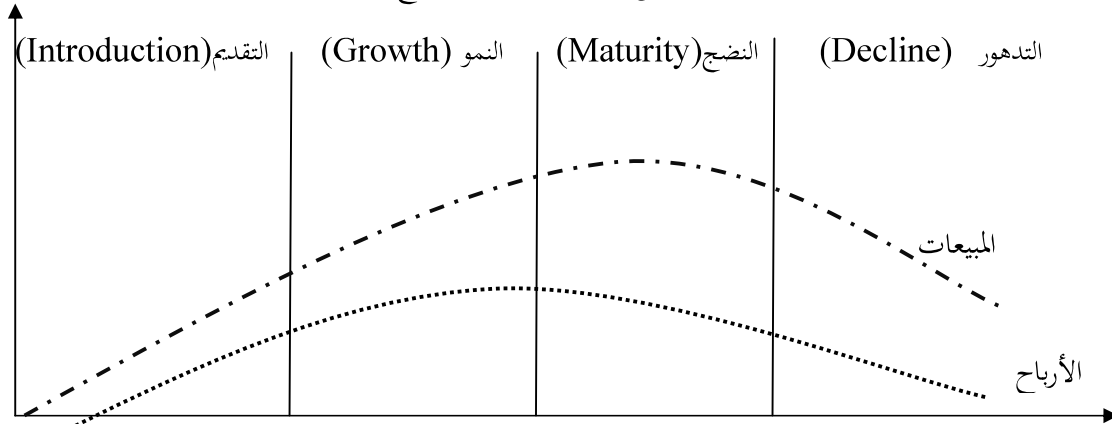
المطلب الرابع: المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية التي تشمل كل من: المنتج، السعر، التوزيع و الترويج، و التي تخططها المؤسسة لنتج الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدف.

1.4: المنتج

المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق لإشباع حاجة أو رغبة معينة، و تشمل المنتجات المسوقة كل من: السلع، الخدمات، الخبرات، الأحداث، الأفكار و المعلومات.¹ غير أن تبني المفاهيم الحديثة للتسويق غير من مكانة المنتج و ثقله؛ إذ يرى دراكر أن الأولى ليس ما يفكر فيه المنتجون، وإنما هو ما يفكر المستهلك في شرائه.² ولكل منتج دورة حياة تمتد من لحظة تقديمه للسوق إلى غاية نهاية حياته باستنفاد الغرض الذي وجد لأجله أو استبداله بمنتج آخر. و يمكن تمثيل مختلف مراحل دورة حياة المنتج في الشكل التالي:

الشكل 2.1 : دورة حياة المنتج



Source : Eric Vernet, *L'essentiel du marketing : Marketing fondamental*, édition D'organisation ,Paris, 1998, p: 254.

يلاحظ من خلال الشكل أن مؤشري المبيعات و الأرباح يتغيران من مرحلة إلى أخرى، فبينما تترج المبيعات من العدم نحو الزيادة السريعة ثم المتباطئة فالترجع، و هذا لارتباطها بمدى انتشار المنتج و عدد المقبلين عليه. عادة ما تكون الأرباح سلبية خلال مرحلة التقديم، و هذا بسبب إرتفاع مختلف تكاليف الانتاج و عجز الإيرادات المتأتية من المبيعات الضئيلة عن تغطيتها، لتشهد خلال المرحلتين التاليتين تحسنا ملحوظا بسبب ارتفاع المبيعات فتراجعا بمرحلة التدهور. و الجدول (1.1) يبين حالة بعض المؤشرات عبر مختلف مراحل دورة حياة المنتج.

¹Frans J.Verhees, *Market-Oriented Product Innovation In Small Firms*, Thesis To Obtain The Degree Of Doctor (Not Published), Wageningen University, Netherlands, 2005, p: 08.

²J.Landreve & D.Lindon, *Mercator :Théorie Et Pratique Du Marketing* , 5^{ème}Edition, Edition Dalloz, Paris, 1997, p: 228.

الجدول 1.1 : خصائص و مميزات كل مرحلة من دورة حياة المنتج

| وجه المقارنة | التقديم | النمو | النضج | التدهور |
|--------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| المبيعات | تتزايد ببطيئة | تتزايد بحدة | تبلغ أقصى حد ممكن | تتراجع |
| الأرباح | سالبة | زيادة متدرجة | كبيرة | متوسطة |
| المنافسة | قليلة | احتكارية | تامة | تناقص حدة المنافسة |
| السعر | قشط السوق | استقرار | استقرار | تغير حسب الطلب |
| تكلفة الوحدة | مرتفعة | مرتفعة | منخفضة نسبيًا | منخفضة |
| المنتج | النوعية | التحسين الانتقائي | التمييز | تخفيض التشكيلة |

المصدر: عيسى يجه و آخرون، مرجع سابق الذكر، ص: 218-219.

2.4 : السعر

تزايد الاهتمام بدراسة استراتيجيات التسعير مع مرور الزمن؛ ففي دراسة أجريت سنة 1987 إحتل التسعير المرتبة الثانية ضمن قائمة لأهم إثني عشر قرارا تسويقيا، غير أن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى تصدر قرارات التسعير للقائمة¹. و يعرف السعر بأنه الكمية النقدية التي يجب على المشتري تحملها من أجل حياة منتج أو خدمة، و ترتبط هذه الكمية مباشرة بالقيمة التي يدركها الزبون من المنتج الذي يرغب في شرائه.²

و تولي المؤسسة أهمية بالغة لدراسة اسعار منتجاتها و طرق تحديدها، و هذا لاعتبارها من بين الأدوات الفعالة التي تسهم في تحقيق الأهداف التسويقية، فمن خلال السعر مثلا؛ بإمكان المؤسسة تقسيم السوق على أساس القدرة الشرائية لعملائها، كما أن حجم الطلب يتحدد حسب درجة المرونة السعرية و طبيعة السوق و المنتج. بالإضافة إلى ما سبق، يعتبر السعر من وجهة النظر المالية مصدر الإيراد باعتباره المتغير الفعال في تحقيقه.

■ طرق تحديد السعر:

هناك عدة طرق يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحديد سعر منتجاتها نذكر من بينها:³

- التسعير بالتكلفة : تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يتم تحديد السعر وفقها من خلال إضافة هامش الربح الذي تحدده المؤسسة إلى مجمل التكاليف المتكبدة.

¹ المرجع السابق، ص: 08.

² Simon Hermann & Jacquet Florent, **La Stratégie Prix**, Dunod, Paris, France, 2000, p: 09.

³ رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص- ص: 188-190.

- **التسعير على أساس نقطة التعادل:** تعتمد هذه الطريقة لتحديد الأسعار على تحديد نقطة التعادل التي تمكن المؤسسة من تحقيق أقصى ربح ممكن، و التي تحسب كما يلي:

$$\text{نقطة التعادل} = \text{التكلفة الثابتة} \div (\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}).$$

- **التسعير على أساس الطلب:** يعتبر الطلب أحد القوى الرئيسية المحددة للسعر، فبينما تضع التكاليف الحدود الدنيا للسعر الذي يمكن أن يقدم به المنتج، يضع مستوى الطلب الحدود القصوى لما يستطيع المستهلك دفعه.

- **التسعير على أساس المنافسة:** حسب هذه الطريقة يحسب متوسط أسعار منتجات المنافسين ثم يعدل بالزيادة أو النقصان بالنظر إلى خواص المنتج.

■ سياسات وإستراتيجيات التسعير:

تعتمد المؤسسات استراتيجيات تسعيرية مختلفة عادة ما تتحدد حسب المرحلة التي يجتازها المنتج، حيث نجد:

- **استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة:** تختار المؤسسة في تسعير منتجاتها الجديدة بين إستراتيجية كشط السوق التي تعتمد على تحديد سعر مرتفع نسبيا للمنتج بهدف تأمين هامش ربح كبير، أو اختراق السوق التي تتمثل في تحديد أسعار منخفضة للمنتجات بهدف تغطية نطاق واسع من السوق غير المجزأ.¹

- **استراتيجيات ضبط (تعديل) السعر:** عادة ما تعدل المؤسسة أسعارها الأساسية لتلائم الاختلافات المتنوعة بين العملاء والمواقف المتغيرة، ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة في هذه الحالة نجد: تسعير الخصم و المسموحات، التسعير المجزأ، التسعير النفسي،...

3.4: التوزيع

يعرف التوزيع بأنه مجموعة الأنشطة المنجزة من طرف المنتج مع أو دون مشاركة مؤسسات أخرى، وهذا انطلاقا من لحظة الانتهاء من تصنيعه إلى غاية أن يصبح في ملكية المستهلك النهائي وذلك لاستهلاكه في المكان، الزمان بالأشكال و الكميات الملائمة لاحتياجاته.²

و تزايد أهمية أنشطة التوزيع باعتبارها حلقة الوصل بين مواقع الإنتاج و الأسواق لأسباب عديدة منها:

- تقليص و سد الفجوات مثل : الفجوة المكانية، الفجوة الزمانية، الفجوة الكمية و فجوة الملكية.
- الدور التكاملي للتوزيع ضمن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال؛ لا يتم تحديد إستراتيجية

¹بدره كوروغلي، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية: دراسة حالة ملبة التل بسطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 48.

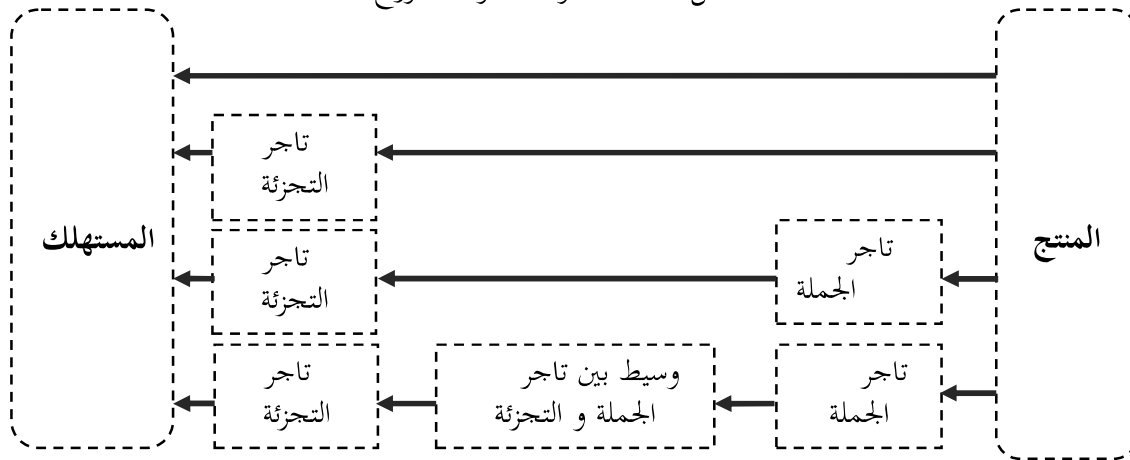
²Marc Vandercammen : **Marketing : L'essentiel Pour Comprendre**, 1^{ère}Édition, Édition Deboeck Université, Bruxelles, Belgique, 2002, p: 374.

المنتج إلا في ظل معرفة طبيعة منافذ التوزيع، كما أن شكل و حجم العبوة يعكس احتياجات منافذ التوزيع.¹
 - تعدد وظائف التوزيع مثل:² النقل، التخزين، معالجة الطلبات،...

■ قنوات التوزيع

تعرف قنوات التوزيع بأنها المسار الذي تنساب عبره المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي و الذي يكون مجموعة من الوسطاء، و يتحدد طول القناة من خلال عدد الحلقات المكونة لها مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 3.1: مستويات قنوات التوزيع



Source: P.Kotler & B.Dubois, **Marketing Management**, 11th Edition, Op.Cit, p: 544.

من الشكل يتضح أن هناك أربعة أصناف لقنوات التوزيع تتمثل في: التوزيع المباشر الذي يعني بيع المؤسسة لمنتجاتها مباشرة إلى المستهلك دون الاعتماد على أي وسيط، أو التوزيع غير المباشر الذي يعني الاعتماد على وسطاء سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة، ويعتمد اختيار المؤسسة لكيفية توزيع المنتجات على مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة، طبيعة المنتج، الإمكانيات المتوفرة، طبيعة المنافسة وكذا طبيعة السوق المستهدفة.³

¹نادية تاهي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص:05.

²Jacques Lendrevie; Denis Lindon, **Mercator**, 6^{ème} Édition, Édition Dalloz, Paris, France, 2000, p: 304.

³إيثار عبد الهادي الفيحان المعموري، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس: دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص: 55.

4.4: الترويج

يعرف الترويج بأنه مجموعة الجهود التسويقية الخاصة بإمداد العميل بكافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات لأجل إثارة اهتمامه وإقناعه بقدرتها على إشباع حاجاته، و بالتالي دفعه إلى اتخاذ قرار الشراء و الاستمرار في استعماله مستقبلاً.¹ و يضم الترويج مزيجاً من العناصر تتمثل في:

■ الإعلان (Advertising)

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية تهدف إلى تقديم الأفكار عن السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة نظير جهد مدفوع.² و للإعلان عدة أنواع من بينها:

- الإعلان الإخباري؛ الذي يركز على التعريف بالمنتج عند إدخاله للسوق بهدف خلق الطلب الأولي عليه.
- الإعلان التنافسي؛ تعتمد المؤسسة هذا النوع من الاعلان لخلق تفضيلات لدى العميل نحو علامتها التجارية.
- الإعلان التذكيري؛ تعتمد المؤسسة على هذا النوع من الاعلان لتذكير المستهلكين بالمنتج و الحفاظ على العلامة التجارية في أذهانهم.³ لذا فهو يناسب المنتجات الميسرة أو تلك التي تمكنت من فرض نفسها و استقرت بالسوق.

■ البيع الشخصي* (Personal Selling)

البيع الشخصي هو اتصال شخصي مباشر بين ممثلي المؤسسة و العميل المستهدف، وهذا لتقديم المنتج و توفير كافة المعلومات التي تساعد على إقناعه و حثه على اتخاذ قرار الشراء.⁴

و يحقق البيع الشخصي العديد من المزايا أهمها:⁵

- حث العميل للتعاقد على صفقات جديدة أو تلبية أي طلبات أخرى بشكل فوري.
- إقناع العميل بصورة تدفعه لتغيير موقفه من منتجات المؤسسة و الإجابة عن كافة الاعتراضات التي يبيدها.
- الترويج للسلعة و مساندة الأنشطة الترويجية الأخرى خاصة في مجال تنشيط المبيعات.

¹ أمين حسن عبد العزيز، مرجع سابق الذكر، ص: 253.

² زياد محمد الشومان؛ عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص: 185-186.

³ فيليب كوتلر؛ جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 844.

* قد يرد هذا العنصر تحت مسميات عديدة مثل : قوة البيع، الترويج المباشر، ...

⁴ محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص: 103.

⁵ المرجع السابق، ص: 107.

■ العلاقات العامة (Public Relations)

ابتدع "أيفي لي" ما أسماه فن العلاقات العامة بداية القرن الماضي حين عرض خدماته على كبار الرأسماليين الأمريكيين الذين كانوا وقتها موضع نقد شديد من قبل الرأي العام، حيث و عن طريق الكلمة الطيبة حاول "أيفي" إقناع الشعب و الصحافة وقتها بتغيير رأيهم السلبي والصورة البشعة المستقرة في أذهانهم عن الرأسماليين.¹

وقد عرف (GrisWold) العلاقات العامة بأنها الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وكذا تنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا الجمهور وتفاهمه.² لذا فالعلاقات العامة تسعى إلى:³

- تحسين سمعة المؤسسة و إضفاء مصداقية أكبر لبعض المنتجات المشكوك في جودتها أو ملاءمتها.
- تحسين فعالية قوة البيع والتوزيع؛ فالحديث المسبق عن المنتج قبل طرحه يسهل كثيرا عمل ممثلي المؤسسة.
- الاقتصاد في النفقات؛ فكلما كانت ميزانية الاتصال قليلة كلما ازداد استخدام وسائل العلاقات العامة.

■ ترقية المبيعات

عرف فيليب كوتلر ترقية المبيعات بأنها عبارة عن مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير، وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج معين من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين.⁴ ومن جملة الأهداف التي تسعى إليها برامج ترقية المبيعات نذكر:⁵

- زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية للشركة في الأجل القصير.
- مواجهة المنافسة في السوق، الدخول إلى منافذ توزيع جديدة وتنمية ولاء الموزعين ورجال البيع.
- جذب مستهلكين جدد وتحويل مستهلكي منتجات المؤسسات المنافسة إلى منتجات المؤسسة.
- مكافأة المستهلكين الأوفياء على الشراء و تشجيعهم على إعادة ومواصلة التعامل مع المؤسسة.
- التشجيع على الشراء في غير مواسم الاستهلاك.

¹ فريد كورتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، مرجع سابق الذكر، ص:45.

² علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2001، ص:15.

³ فريد كورتل؛ ناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات، منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص:97-98.

⁴ P.Kotler & B.Dubois, **Marketing Management**, 9^{ème} Edition, Public Union, Paris, France, 1997, p : 603.

⁵ فريد كورتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، مرجع سابق الذكر، ص:161-162.

المبحث الثاني: الإطار النظري للابتكار

أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الابتكار في منظمات الأعمال أمراً مألوفاً بين الباحثين في مجال الإدارة، فبعدما شهد عالم الأعمال انفجاراً و تسارعاً معرفياً؛ سارعت المؤسسات إلى البحث عن سبل تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال مجازة تقلبات العوامل البيئية. ومن بين تلك السبل الفعالة نجد الابتكار الذي بات عاملاً منافساً بالغ الأهمية لقدرته على تقديم الجديد و تطوير أداء المؤسسة نحو الأفضل.

المطلب الأول: تعريف الابتكار

يكتنف مفهوم الابتكار الكثير من الغموض و الإبهام لارتباطه بمصطلحات أخرى متقاربة المعاني إلى حد بعيد لدرجة استخدامها كمرادفات له، حيث ورغم تعدد التعريفات التي أسندت للابتكار إلا أن الغموض لا زال يلفه، فالمتصفح للكتب التي تناولت مفاهيم الابتكار، الإبداع و الاختراع يقع في حيرة من أمره بسبب عدم التمييز الواضح بين هذه المصطلحات والترجمة المزدوجة لها، إذ يترجم البعض كلمة "innovation" إلى مصطلح الإبداع رغم أن الترجمة الصحيحة لهذه الكلمة هي الابتكار.¹ كما أن آخرين ترجموا هذه الكلمة إلى التجديد مثل بيتر دراكر في كتابه (innovation And Entrepreneurship) الذي ترجم إلى اللغة العربية "المقولة و التجديد".² لذا إرتأينا التعرض للمفاهيم الثلاثة كل على حدى لاستنتاج طبيعة كل منها ثم تحديد العلاقة بينها.

1.1: تعريف الابتكار

■ الابتكار لغة

الابتكار لغة مستمد من الكلمة اللاتينية "Novus" التي تعني "الجديد" و التي أشتقت منها الأفعال الثلاثة: "Innovare"، "Novare" و "Renovare" والتي توافق في اللغة الفرنسية: "Innovation"، "Novation"، و "Rénovation". و قد ظهرت كلمة "Novation" سنة 1307 و استخدمت للدلالة على اتفاقية بموجبها يتم إسقاط التزام قديم و استبداله بالتزام آخر جديد، أما كلمة "Rénovation" فقد بدأ تداولها خلال القرن الرابع عشر لتعني إضفاء تغييرات جوهرية على الحالة الأصلية لشيء ما، أما مصطلح "Innovation" فقد ظهر سنة 1927 و يعني تقديم شيء جديد لم يوجد من قبل.³

¹مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي-انجليزي-عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص: 246.

²نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 16-17.

³Simon Alcouffe, *La Diffusion Et L'adoption Des Innovations Managériales En Comptabilité Et Contrôle De Gestion : Le Cas De L'abc En France*, Thèse De Doctorat (Non Publiée), École Des Hautes Etudes Commerciales, Paris, France, 2004, p: 23.

■ الابتكار اصطلاحا

- من جملة التعاريف التي أسندت إلى مفهوم الابتكار و التي تزخر بها مختلف المراجع نذكر:
- **تعريف شومبيتر:** الإبتكار هو " الهدم الخلاق"¹. و خلال دراساته الأولى كان شومبيتر يقول بأن الابتكارات تتطور خلال فترات الأزمات، أما خلال الدراسات اللاحقة فأكد حقيقة أن الابتكار يتحقق نتيجة لأنشطة مخابر البحث و التطوير المتكررة و الروتينية.²
 - **تعريف Yves Chirouz:** الإبتكار هو مدخل التجديد في أي مجال.³
 - **تعريف راوية حسن:** الإبتكار هو تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة انطلاقا من إدراكها، جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.⁴
 - **تعريف Luecke & Katz:** الإبتكار هو تقديم شيء أو أسلوب جديد، و هو تجسيد و توليف أو تجميع المعارف في منتجات، عمليات أو خدمات أصيلة.⁵
 - **تعريف نجم عبود نجم:** الإبتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق.⁶
 - **تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية* (OECD):** يتمثل الابتكار في العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج جديد أو محسن أو إلى طريقة عمل جديدة؛ و عملية الابتكار تغطي جميع الأنشطة العلمية، التكنولوجية، التجارية و المالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد و التنفيذ الفعال للطريقة الجديدة.⁷
- من خلال التعاريف السابقة، يلاحظ أن الابتكار حسب المفهوم الشائع و الأكثر تداولاً هو التوصل إلى ما هو جديد، حيث يؤكد شاني و لاو Shani & Lau أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة، منتجاً جديداً، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة، كما قد يكون الابتكار تقليداً للمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر و يصبح تطبيقها فريداً عند وضعه في سياق جديد.⁸

¹Anne Sander, **Les Politiques De Soutien A L'Innovation: Une Approche Cognitive : Le Cas Des Cortechs En Alsaces**, Thèse De Doctorat (non publiée), Université Louis Pasteur, Strasbourg I, Juin 2005, p: 19.

²Idem.

³Yves Chirouz, **Le Marketing**, Tome01, 4^{ème} Edition, Groupe Liaisons, Paris, 1991, p: 126.

⁴راوية حسن، **سلوك المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص:393.

⁵W.Golden, Gabriel.J & Gostello, **Managing Lean Supply And Innovation : Cross-Cultural KnowledgeTransfer In An Multi- National Company**, Paper Presented At The 23rd Industrial Marketing And Purchasing (IMP) Conference, Manchester, UK, 29th August - 1st September 2007, p: 4.

⁶نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، مرجع سابق الذكر، ص:22.

*OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development.

⁷OECD Et Eurostat, **Manuel D'oslo : Principes Directeurs Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation**, 3^{ème}Édition, Édition OECD, 2005, p: 46.

⁸نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، مرجع سابق الذكر، ص: 20.

ويأخذ الابتكار في المؤسسة إحدى الدلالات التالية:¹

- الابتكار يمثل التمييز (Differentiation)؛ أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين.
- الابتكار يمثل الجدة (Novelty)؛ إذ يرى البعض أن الابتكار هو الإتيان بالجديد جزئياً أو كلياً مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية، المنتج الحالي).
- الابتكار هو التوليفة الجديدة (New combination)؛ وفي هذه الحالة قد يعبر الابتكار عن وضع الأشياء المعروفة من قبل في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الابتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة (to be first move)؛ حيث ما يميز المبتكر بأنه الأول في التوصل إلى الجديد (كلياً أو بشكل جزئي) مقارنة بالآخرين.
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص؛ فاكتشاف الفرص و انتهازها يمثل نمطا من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات و رؤية خلاقة لاكتشاف قرارات المنتج الجديد.

2.1: تعريف الاختراع و التمييز بينه و بين الابتكار

عرف "Robbins" و "Coulter" الاختراع بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية"². أما سعيد أوكيل فيقول بأن الاختراع هو: "كل جديد في المعلومات العلمية"، و يرى أنه من الممكن أن يكون نظرياً في قاعدة أو قانون علمي، أو تطبيقياً في شكل حل أو معالجة مشكل ما.³

و يعرف الاختراع كذلك بأنه عبارة عن تطوير جديد في أي مجال تقني، فيمكن أن يكون منتجا مثل جهاز كهربائي أو طريقة جديدة لعملية صناعية أو تحسين لاختراع آخر، و يكون بالإمكان تحويل فكرته إلى واقع ملموس يمكن تطبيقه سواء من جانب المخترع أو أي شخص من ذوي المهارات في المجال المتعلق بالاختراع.⁴

أما عن علاقة الاختراع والابتكار، فتشير أغلب الدراسات إلى أن الاختراع مرحلة تسبق الابتكار، ففي حين يؤكد دورون (Durand) أن الابتكار هو نقل أفكار الاختراع إلى الواقع الملموس.⁵ ترى Marie Debourg أن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع. فعلى سبيل المثال، يعتبر الليزر اختراعاً وتعد أقراص الليزر - التي تمثل

¹ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص-ص: 15-16.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق الذكر، ص: 17.

³ محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 112.

⁴ منشورات جامعة أسيوط، وحدة حماية الملكية الفكرية، 2012/12/04، <http://www.aun.edu.eg/patent/index.htm>

⁵ Simon Alcouffe, Op.Cit, p: 30. Du : Durand. T, Innovation, Edition Le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, 1999, p-p : 495-497.

التطبيق التجاري- بمثابة ابتكار.¹ كما يعتبر "Tidd" و آخرون أن الاختراع ما هو إلا الخطوة الأولى فقط في عملية طويلة لجلب فكرة جيدة للاستخدام على نطاق واسع وفعال.² وعليه يمكن القول أن الابتكار هو دمج الاختراعات المتاحة في منتجات وعمليات مجدية تجارياً.³ و بالتالي بالإمكان التعبير عن العلاقة بينهما في المعادلة التالية:

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

3.1: تعريف الإبداع و التمييز بينه و بين الابتكار

اختلفت الاتجاهات الفكرية في تحديد العلاقة بين الإبداع و الابتكار في ظل صعوبة وضع حدود دقيقة تفصل بينهما، حيث يقول "Johnman" أن بعض الكتاب يعتقدون أن الإبداع سبب في الابتكار، بينما يرى آخرون أن الابتكار مصدر للأفكار الإبداعية.⁴ وفيما يلي بعض من التعاريف التي أسندت إلى الإبداع:

من منظور اقتصادي يعرف "بيتر دراكر" الإبداع بأنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تنضج بها الأعمال الحالية، الخدمات و المبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.⁵ و هنا نلاحظ أن "دراكر" قد حصر الإبداع على مستوى الأفراد الرياديين الذين يملكون من الخصائص ما يمكنهم من إضفاء الجديد على ما هو موجود أو الإتيان بما هو غير معروف أصلاً. أما "Richard Daft" فعرف الإبداع بأنه: "القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة".⁶

عرف بعض الكتاب الإبداع من خلال الحديث عن الشخص المبدع وأمثلة أولئك "Gilford"؛ الذي يؤكد بأن الإبداع سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بتفصيل و إسهاب.⁷ و كذلك "Jeroin" الذي يقول بأن الإبداع ما هو إلا عبارة عن مزيج من القدرات، الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الأفراد، المؤسسة أو المجتمع ككل.

¹Marie Camille Debourg & Autre, **Pratique De Marketing**, 2^{ème} Edition, Berti Edition, Alger, 2004, p: 164.

²Bilge Mutlu & Alpay.Er, **Design Innovation: Historical And Theoretical Perspectives On Product Innovation By Design**, A Paper Presented At The 5thEuropean Academy Of Design, Barcelona, Spain, April 2003, p: 03

³Simon Alcouffe, Op.Cit, p: 29.

⁴رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص:8-11.

⁵Peter Drucker, **The Discipline Of Innovation**, Harford Business Review, November-December 1998, p:149.

⁶سليم بطرس جلد؛ عبوي زيد منير، إدارة الإبداع و الابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:21.

⁷محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص:27.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإبداع هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة، خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.

و أما عن العلاقة بين الإبداع و الابتكار، فيعتبر العديد من الباحثين بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة و أن الابتكار هو تطبيق هذا الحل.¹ وقد أكد كل من "Leonard" و "Swap" خلال دراسة أجريها سنة 1999 حول الابتكار و علاقته بالإبداع أن الابتكار هو نتيجة للإبداع؛ حيث عرفا الإبداع بأنه عملية تطوير و تعبير عن الأفكار الجديدة التي من المحتمل أن تكون مفيدة، أما الابتكار فهو تجسيد، توليف و تركيب تلك المعارف (خلاصة الإبداع) في مزيج (منتج، عملية أو خدمة) جديد ذي قيمة إضافية.² فالابتكار ما هو إلا المرحلة اللاحقة للإبداع حين يتم نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي الملموس.³

وكتيجة لما سبق، يمكن القول أن الابتكار قائم على مفهوم استغلال الفكرة الإبداعية و دمج الاختراعات المتاحة في منتجات وعمليات مجدية تجارياً.⁴

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الابتكار

1.2: خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بجملة من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁵

- يمثل الابتكار كل ما هو جديد سواء كان توليفة جديدة لما هو موجود، أو كشف جديد غير مسبق تماماً.
- يسهم الابتكار في تقديم الإضافة سواء كانت قيمة أكبر للزبون، تقديم معالجة أفضل لمشكل ما أو غيرها.
- يقدم الابتكار توليفة جديدة أفضل من تلك التي يملكها المنافسون؛ أي أنه يقوم على أساس المعايير.
- يعتمد الابتكار على الزمن، و هذا من خلال الإتيان بالجديد و تقديمه بشكل أسرع من المنافسين.

أما نيجل كينج فيقول بأن هناك شرطين آخرين يجب أن يتوفرا في العمل حتى يمكن القول أنه مبتكر و هما: أن يكون الابتكار أمراً مقصوداً (ليس عرضياً) و ألا يكون مجرد تغيير روتيني.⁶

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق الذكر، ص: 17.

² Bilge Mutlu & Alpay.Er, op cit, p:03. From : Leonard.D & Swap.W, **When Sparks Fly: Igniting Creativity In Groups**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999.

³ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص: 5.

⁴ Simon Alcouffe, Op.Cit, p: 29. From: Adam. M & Farber.A, **Le financement de l'innovation technologique**, PUF édition, Paris, 1994, p : 21.

⁵ Joe Tidd, John Bessan & Keith Pavitt, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change**, 3rd Edition, John Wiley & Son Ltd, U.K, 2005, p: 08.

⁶ نيجل كينج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص-ص: 22-23.

2.2: أهمية الابتكار

تزايد الاهتمام بالابتكار حتى أصبح دليلا و مؤشرا قويا على مدى تقدم منظمات الأعمال الحديثة التي أصبحت الرائدة منها تتهافت إلى تخصيص ميزانيات ضخمة لأنشطة الابتكار و دعم محابر البحث و التطوير، و كذا تدريب عمالها و إكسابهم المهارات و الخبرات التي تعزز من توجهاتهم الابتكارية. و يربط العديد من الكتاب و الباحثين قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار و فرض نفسها في السوق بقدرتها على الإتيان بأفكار و تحويلها إلى ابتكارات. و يمكن أن نلخص أهمية الابتكار في النقاط التالية:¹

- يرفع فعالية القرارات التي تتخذ لحل المشكلات على مستوى المؤسسة بجميع أقسامها و في مختلف المجالات.
- يحسن الابتكار من جودة المنتجات.
- تقليص الفترة الزمنية بين تقديم منتج و آخر مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على إيجاد و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد الابتكار على ترك صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في ذهن عملائها.
- يساهم الابتكار في تقديم منتج مبتكر في احتكار جزئي و مؤقت للسوق، مما يساعد المؤسسة في فرض سيطرتها و رفع مبيعاتها و حصتها السوقية.
- يقلص الابتكار التكلفة الوحودية عن طريق ما يمكن أن يحققه من وفورات الحجم.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار

قدمت تصنيفات عديدة للابتكار نذكر من بينها:

1.3: تقسيم الابتكار وفقا لدرجته (كثافته)؛ و وفقا لهذا التقسيم نجد نوعين من الابتكار هما:

■ الابتكار الجذري (الاختراق/النافذ)

تغير الابتكارات الجذرية حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، وتمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات و تقتضي تحويل لطرائق الإنتاج و التسويق و كذا تقويم للتأهيل المهني، لذا فهي لا توجه إلى طلبات معروفة مسبقا ولكنها تنشئ طلبات غير معروفة من قبل المستهلك. و يعرف الابتكار الجذري بأنه تصور مختلف تماما و جديد كليا بإضفاء تغييرات جوهرية على المنتجات، العناصر المكونة لها أو أساليب الإنتاج.²

¹ أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 260.

² زايددي عبد السلام؛ مرقان يزيد، "الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 08.

ورغم ارتفاع التكلفة وضخامة الاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من الابتكار، وكذا استغراقه لفترة طويلة للانتقال من مرحلة غربلة الأفكار الإبداعية و تجسيدها في منتجات أو أساليب إنتاج، بالإضافة إلى الاحتمال العالي للفشل و درجة المخاطرة المرتفعة*. غير أن الابتكار الجذري يحقق العديد من المزايا لصعوبة تقليده بسرعة، حيث يحقق هذا الأمر ميزة تنافسية جوهرية وانخفاض نسبي للجهود المبذولة لأجل الحفاظ عليه، وكذا ارتفاع الأرباح - في حالة نجاحه- و إمكانية الاستفادة من الأسواق التي تم إنشاؤها جذريا.

■ الابتكار التحسيني**

يدمج الابتكار التحسيني تعديلات و مميزات جديدة على المنتجات، العمليات أو النظم الإدارية الحالية، لذا فهو يعتبر عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية الحالية بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية و التنوع، أو تكييف بعض سمات المنتج ليلائم حاجات معينة في السوق.

ومن أهم ما يميز هذا النوع من الابتكار أنه لا يستغرق وقتا طويلا كما أنه لا يتطلب موارد كبيرة، و هو ما يجعل العديد من المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة تجذبه؛ إلا أن أكثر ما يعاب عليه سرعة التقادم و بالتالي الجهود المضاعفة لإدامته أطول فترة ممكنة. كما أن هذا النوع من الابتكار عادة ما يكون بمثابة تقليد و بالتالي فهو لا يحقق قيادة حاسمة، و في هذا السياق يرى " Nicolas Negroponte " أن الابتكار التحسيني لا يؤدي إلى نجاح و تألق حقيقيين، فتركيز المؤسسة على هذا النوع يحصر فكرها في إضفاء تعديلات على ما هو موجود و يمنعها من التفكير في تقديم شيء جديد كليا و غير مسبوق.¹

جدير بالذكر أن هناك بعض المنتجات تتطلب إدخال ابتكار جذري لعدم كفاية و جدوى إضفاء التحسينات عليها، إما بسبب عدم قبول هذا المنتج في السوق كما هو أو عدم تماثيه مع حاجات و تطلعات العملاء. فعلى سبيل المثال فإن التلغاف باللونين الأبيض و الأسود عندما وصل إلى مرحلة الاضمحلال، لم يعد من المجدي إدخال تحسينات عليه، و هذا بسبب إحجام الأفراد عن اقتناء هذا النوع لتوفر بديل بتكنولوجيا أحدث (التلغاف الملون)،

* ترافق عملية الابتكار مخاطرة متفاوتة في درجتها حسب طبيعة الابتكار في حد ذاته؛ ففي حين نجد أن ابتكار علاج لمرض السرطان يكلفه عدم تأكد حقيقي و كامل(perfect uncertainty)، نجد أن إدخال المؤسسة لابتكار جذري بالمنتج أو إضفاء تعديلات أساسي على منتج أو عملية موجودة في قطاع الصناعة لكنها غير مطبقة بالمؤسسة ينطوي على درجة عالية جدا من عدم التأكد(very high degree of uncertainty)، و أن إدخال هذه التعديلات على منتجات أو عمليات المؤسسة نفسها ينطوي على مخاطرة أقل من الحالة الأولى، غير أن بعض الابتكارات لا ترافقها درجات مخاطرة مرتفعة مثل ابتكار منتجات و عمليات المؤسسة ذات الاستقرار النسبي بالسوق و التي تتميز بانسيابها و مرونتها. أو حتى درجات منخفضة خصوصا تلك الابتكارات التي تنطوي على إدخال تحسينات طفيفة على منتجات أو عمليات حالية.

** قد يرد هذا النوع من الابتكارات تحت عدة مسميات مثل الابتكار النسبي، الارتقائي، التدريجي، التراكمي، الكايزن (kaizen).

¹ مريم قوراري، إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الأفراد و المؤسسات و حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص:27.

هذا الأخير يشهد بدوره -و منذ تقديمه- العديد من التحسينات ليدخل هو أيضا مؤخرا في مرحلة التلاشي - بشكله القديم - نظرا لتوفر تقنية الشاشات المسطحة و تقنيات حديثة أخرى كالتلفاز ثلاثي الأبعاد.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، يؤكد العديد من الباحثين صعوبة التمييز بين الابتكارات الجذرية و التحسينية، و هذا بسبب تداخل و تشابك عدة معايير بينهما؛ حيث أن الحداثة الجذرية في حد ذاتها غير محددة بدقة، فهي قد تطرأ على ثلاث مستويات تتمثل في:¹

- الجدة بالنسبة للمستهلك؛ و هي تقديم منتج غير مسبوق كليا من حيث الخصائص الشكلية أو الاستعمالات.
- الجدة بالنسبة للمؤسسة؛ تتعلق بابتكار أسواق أو تكنولوجيا جديدة كليا بالنسبة للمؤسسة.
- الجدة بالنسبة لقطاع الصناعة؛ و التي تتعلق بحداثة السوق التي تعني أن المنتج الجديد يحقق طلب غير معروف من قبل بهذه الصناعة، أو حداثة التكنولوجيا التي تعني ابتكار منتجات تقنية جديدة لم يسبق وأن تم استخدامها بالصناعة.

2.3: تقسيم الابتكار وفقا لمستوياته؛ حيث نجد ثلاث مستويات تتمثل في:²

- **الابتكار الفردي؛** والذي يعبر عن ابتكار يتوصل إليه فرد مبدع بشكل شخصي عن طريق جهد ونشاط فردي معتمدا على المهارات، القدرات والخصائص الشخصية التي يتفرد بها.
- **الابتكار الجماعي؛** يقصد به مجموعة الابتكارات التي تتحقق عن طريق الجماعة عن طريق التعاون و تبادل الأفكار و التشجيع. و على سبيل المثال نذكر الابتكارات التي تكون نتيجة جهود فريق عمل متكامل يعمل ضمن مخابر البحث و التطوير أو جهود جماعة فنية في قسم الإنتاج.
- **الابتكار المؤسسي؛** والذي يتضمن جميع الابتكارات التي يتم تحقيقها عن طريق الجهد الجماعي التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، و يعبر هذا النوع عادة عن النتيجة الفعلية و النهائية لابتكارات الأفراد و الجماعات.

3.3: تقسيم الابتكار وفقا لطبيعته: و قد حدد الباحثون ثلاث أنواع أساسية للابتكار من هذا المنظور هي:

- **الابتكار التكنولوجي (Technical Innovation)؛** و هو عملية تتطلب التعاون و التنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة من أجل تبني واستخدام الأفكار الجديدة والتطورات التقنية، و هذا باعتماد أساليب عملية

¹Frans, JVerhees, Op.Cit, p: 90. from :Garcia, R. And R. Calantone, A Critical Look At Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology, **Journal Of Product Innovation Management**, 19 (2), 2002.

² نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع و علاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2001، ص- ص: 34-35. نقلا عن: أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفيدي، عمان، الأردن، 1992.

لغرض تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة، تحسينها، أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسينها.¹

من خلال التعريف يتضح أن الابتكار التكنولوجي يقع على مستوى المنتجات أو العمليات، حيث أن درجة العلاقة بين المستويين تختلف حسب طبيعة المنتج؛ فكلما كان ابتكارا في المنتجات الصناعية أوجب هذا ابتكارا على أساليب و طرق الإنتاج. في حين أنه في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن الابتكار الذي يتم على مستواها لا يتطلب بالضرورة ابتكارا مرافقا على مستوى طرق الإنتاج، إلا في الحالات التي يكون فيها التغيير جوهريا، في حين أن إدخال تركيبة جديدة أو مادة إضافية لا يوجب تغيير التجهيزات و الأسلوب الفني.²

■ **الإبتكار الإداري:** يظهر الابتكار الإداري في صورة تحسين (أو إنشاء) طريقة جديدة لإدارة المؤسسة، و الذي قد ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي مما يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف.³ و قد أثبتت العديد من الدراسات أن الابتكار التنظيمي أساس الابتكار التكنولوجي و التسويقي، حيث أن المؤسسات التي تعاني قصورا على مستوى جهازها التنظيمي لا يمكنها اقتحام مجال الابتكار التكنولوجي، كما أن تلك التي تلقى منتجاتها رواجاً تكون في أمس الحاجة إلى الابتكار على صعيد كل أقسامها و هيكلها التنظيمية.⁴

■ **الإبتكار التسويقي:** سيتم التعرض له بالتفصيل خلال المبحث الموالي.

المطلب الرابع: مصادر الابتكار، طرق اللجوء إليه و مؤشرات قياسه

1.4: مصادر الابتكار

أشار ويلين و هانغر أن هناك العديد من مصادر الابتكار حدداها في:⁵

- **الصدف والأحداث غير المتوقعة:** حيث توصلت العديد من المؤسسات إلى ابتكارات مذهلة عن طريق الصدفة، نذكر على سبيل المثال لا الحصر: ابتكار السيلوفان، حيث و عندما حاول المهندس الكيميائي السويسري "أدوين براندنبرغ" تصميم غطاء للطاولة مضاد للبقع بعد أن اتسخ غطاء طاولته، قام بصناعة نوع من القماش عن طريق مادة الفيسكوز السائلة و لكنه فشل، فاستعمل مادة السيليلوز مع الفيسكوز و الحمض

¹ يسري محمد حسين، "علاقة الإبداع التقني برضا الزبون"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 81، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص: 129.

² محمد سعيد أوكليل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص-ص: 34-35.

³ جيمس هيجتر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2004، ص: 30.

⁴ خالد دويس، "التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 01.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، "العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الإبداع"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية و الاقتصاد، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص: 151.

- التي أنتجت مادة السيلوفان التي تستخدم اليوم و على نطاق واسع في التغليف.¹
- **متطلبات العملية الإنتاجية؛** حيث كثيرا ما كانت العمليات الإنتاجية المتسلسلة فرصة للفنيين و المهندسين ذوي المهارات و بعد النظر لتطوير عمليات و منتجات من خلال الملاحظة الدقيقة و التركيز العالي على التغيرات التي تطرأ على مدخلات العملية الإنتاجية.
 - **التغير في بنية الصناعة و السوق:** تحتم التغيرات التي تطرأ على قطاع الصناعة بسبب عدة عوامل كالطور التكنولوجي و تغير أذواق المستهلكين على المؤسسة أن تبتكر و تقدم منتجات تواكب تلك التغيرات و توازي توقعات و طموحات عملائها. فبالنسبة لعالم اليوم، فإن الإبداع و الأفكار هي العملات الأثمن في الاقتصاد الجديد و من دون سيل متدفق من الأفكار فإن التطور سيحكم عليها بالتقادم.²
 - **تغير العوامل السكانية؛** فزيادة عدد السكان، إختلاف تركيبهم العمرية، الجنسية، المهنية و كذا توزيعهم الجغرافي، مستواهم التعليمي و دخولهم من شأنه أن يشكل فرصا لتقديم ابتكارات جديدة تسير هذه التحولات.
 - **المتغيرات الإدراكية؛** فتحول الناس نحو الاهتمام بصحتهم فتح المجال أمام شركات إنتاج المواد الغذائية لابتكار أغذية صحية مثل: مشروبات خالية السكر، منبهات خالية من الكافيين،...
 - **المعرفة الجديدة؛** بعدما أصبحت كمية و نوعية المعارف تتضاعف بوتيرة زمنية أقصر مما كانت عليه في السابق، تضاعفت فرص الإبداع و بالتالي الابتكار.
 - **التنافر بين الواقع كما هو و الواقع كما يجب أن يكون؛** و يتمثل هذا المصدر في الوقائع الاقتصادية المتنافرة كتعارض الطلب المتزايد مع تناقص الربحية أو بين قيم المستهلكين و توقعاتهم المدركة و الواقعية.

2.4: طرق اللجوء لإنتاج الابتكارات

يمكن حصر مختلف طرق اللجوء لإنتاج الابتكارات فيم يلي:

- **إدماج نشاطات البحث و التطوير:** إن أبرز نتيجة لنشاطات البحث و التطوير هي الإبتكار.³ إذ يعطي إدماج هذه النشاطات المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع و تسيير سياسية إبتكارية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية و الثقة لنشاطاتها و يحد من قدرة المقلدين في الحصول على معلومات حول الأفكار الجديدة و الابتكارات قيد الإنجاز، إلا أن أبرز ما يعاب على هذه الوسيلة طول الزمن، ارتفاع التكلفة بالإضافة إلى انطوائها على نسبة مجازفة مرتفعة.

¹ عمرو حسين كامل، ابتكارات عن طريق الصدفة ، 2012/12/12 ، <http://www.ibda3world.com>

²Hargadon, Andrew & Robert.I, **Building Innovation Factory**, Harvard Business Review, May-June 2000, p: 157.

³ عبد الكريم شوكمال و آخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 03.

– عقود واتفاقيات التعاون: يدفع النقص في الإمكانيات المتاحة أو الحاجة لخبرات الغير المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام إتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى، وهذا بهدف إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي تمكن كلاهما من استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة، توحيد الجهود الرامية لتطوير ابتكارات، اختصار مدة إنجاز مشاريع البحث و كذا تحمل مشترك للتكاليف والأخطار. و الأمثلة في هذا المجال كثيرة نذكر من بينها التحالف الذي أعلنته "فورد" و "تويوتا" لتكثيف جهودهما لتصنيع سيارات أكثر كفاءة في استهلاك الوقود وأقل تكلفة دون المساس بين المنافسة بين الشركتين.¹

– المقاولو الباطنية (Subcontracting): تعني المقاولو الباطنية استعانة مؤسسة ما بمؤسسات أخرى لتنفيذ جزئي أو كلي لمشاريع ابتكاراتها، و من بين تلك المؤسسات التي يمكن اللجوء إليها نجد: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة وغيرها.²

– اقتناء الرخصة (Acquisition the license): عند صدور ابتكار معين تتقدم بعض المؤسسات الراغبة في الاستفادة منه إلى مصدره لطلب شرائه أو الحصول على حق استغلاله، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، الأسرع من ناحية الاستغلال بسبب النقل المباشر للمعارف و المعلومات عن موضوع الإبتكار في حالة التعاقد و كذا الأقل تكلفة.

3.4: قياس الابتكار

يعتمد لقياس الابتكار العديد من المؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى:

■ مؤشرات مدخلات الابتكار

يرى "Guellec" أنه و من أجل تحويل الأفكار الابداعية إلى ابتكارات، فإنه من الواجب على المؤسسة الاستثمار في مجال البحث و التطوير، و هو الشيء الذي يسمح لها بالتجسيد الفعلي و التطبيق الميداني لأفكارها، حيث أن فعالية تلك الاستثمارات مرتبطة بخصائص المؤسسة كالتنظيم الداخلي و حجمها.³ و تصنف مؤشرات المدخلات إلى:

– الاستثمارات المالية المخصصة لنشاطات البحث والتطوير؛ و يتعلق الأمر بحجم الإنفاق على نشاطات البحث و التطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمر لهذه العملية؛ هذا المؤشر يمكن أن يستخدم بالقيمة المطلقة أو

¹ شراكة بين جوجل و فورد، 2012/09/21، <http://www.admcsport.com/ar/formula-oneold/article-18963>

² بن نذير نصر الدين؛ منصورى الزين، "الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص: 20.

³ قوراري مريم، مرجع سابق الذكر، ص: 50.

بحسب نسبتها المثوية من رأس مال المؤسسة الاجمالي. و الجدول التالي يوضح بعض الأرقام حول حجم الاستثمارات المالية لكبرى الشركات في مجال نشاطات البحث و التطوير:

الجدول 2.1: قائمة أكثر الشركات ابتكارا و حجم انفاقها على نشاطات البحث و التطوير سنة 2011

| الترتيب | الشركة | ميزانية R&D (بليون دولار) | ترتيب الشركة على أساس الإنفاق على R&D | نسبة الإنفاق على R&D إلى المبيعات |
|---------|---------------|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | آبل | 2.4 | 53 | 2.2% |
| 2 | جوجل | 5.2 | 26 | 13.6% |
| 3 | 3M | 1.6 | 86 | 5.3% |
| 4 | سامسونج | 9.0 | 6 | 6.0% |
| 5 | جنرال إلكتريك | 4.6 | 30 | 3.2% |
| 6 | ميكروسوفت | 9.0 | 5 | 12.9% |

المصدر: البوابة العربية للأخبار التقنية، آبل تصدر قائمة الشركات الأكثر ابتكارا في العالم، 2012/08/12،

<http://www.aitnews.com>

– **الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير***: يتعلق هذا المؤشر بتعداد الباحثين و الإداريين العاملين بقسم البحث و التطوير أو ساعات العمل المستغرقة بما. فعلى سبيل المثال، يعمل أكثر من ربع العاملين بشركة سامسونج (حوالي 42 ألف فرد) داخل 42 منشأة بحثية حول العالم.

– **التجهيزات المخصصة للبحث و التطوير**؛ يخص هذا المؤشر جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث و التطوير للتجهيزات و المخابر. فعلى سبيل المثال، تمتد شبكة البحث و التطوير الخاصة بشركة "سامسونج" لتشمل ستة مراكز داخل كوريا و 18 مركزا في تسع دول أخرى، حيث جهزت هذه المراكز بأحدث الأجهزة و المعدات ذات التكنولوجيات العالية و المتطورة.

■ مؤشرات مخرجات الابتكار

تمثل المؤشرات المتعلقة بالمخرجات أحد أبعاد عملية الابتكار و التي تترجم عن طريق فكرة، منتج أو عملية قابلة للتسويق. و تتمثل المؤشرات التي تقيس هذا البعد في:

– **براءات الاختراع**: تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO*) براءة الاختراع بأنها حق استثنائي يمنح

*أخذت المعلومات نقلا عن الموقع الرسمي لشركة سامسونج على الرابط:

<http://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/ourbusinesses/researchdevelopment.html> (2012/11/22)

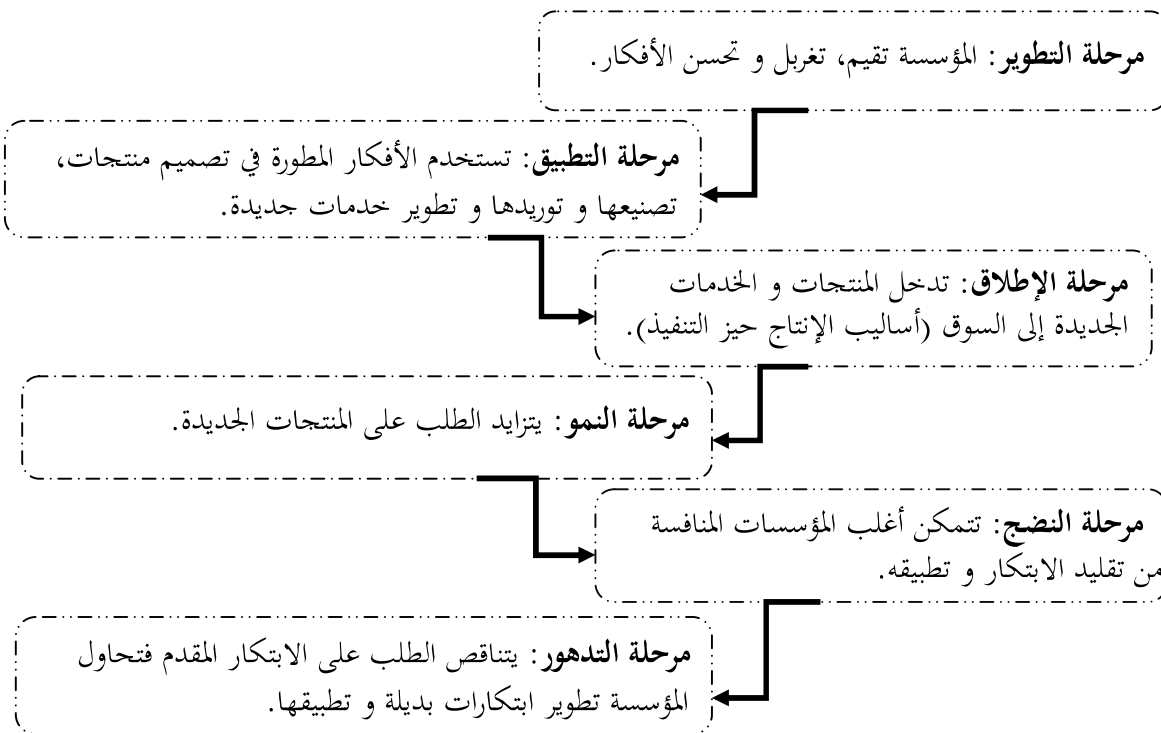
* WIPO: World Intellectual Property Organization.

- نظير اختراع (منتج أو عملية) ليكفل لمالكه حماية اختراعه لمدة عادة ما تكون عشرين سنة.¹
- **تعداد الابتكارات** في مختلف المجالات و جميع المستويات و الدرجات؛ حيث كلما زاد اهتمام المؤسسة بعملية الابتكار تضاعفت محاولتها لتقديم الأفكار الإبداعية التي تترجم في شكل منتجات او عمليات مبتكرة.
 - **حجم المبيعات** المتأتية من المنتجات أو انخفاض التكلفة المحققة نتيجة استخدام أساليب إنتاج المبتكرة.
- أما "Quince" و "Whittaker" فقد وضعوا مؤشرات إجرائية لقياس التوجه الإبداعي في المؤسسة حدداها في:² نشاطات البحث و التطوير، عدد و أنواع الابتكارات و نوعية القوى العاملة في المؤسسة.

المطلب الخامس: مراحل العملية الابتكارية

تمر المرحلة الابتكارية بعدة مراحل انطلاقا من توليد الأفكار الإبداعية إلى غاية تقديم الابتكارات التي تمر بدورة حياة تماما كالمنتجات. و الشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل 4.1: مراحل العملية الابتكارية



Source : Ricky W.Griffin, Fundamentals Of Management, Houghon Mifflin Company, Boston, USA, 2006, p: 230.

¹دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول- حالة الجزائر- ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص:73.

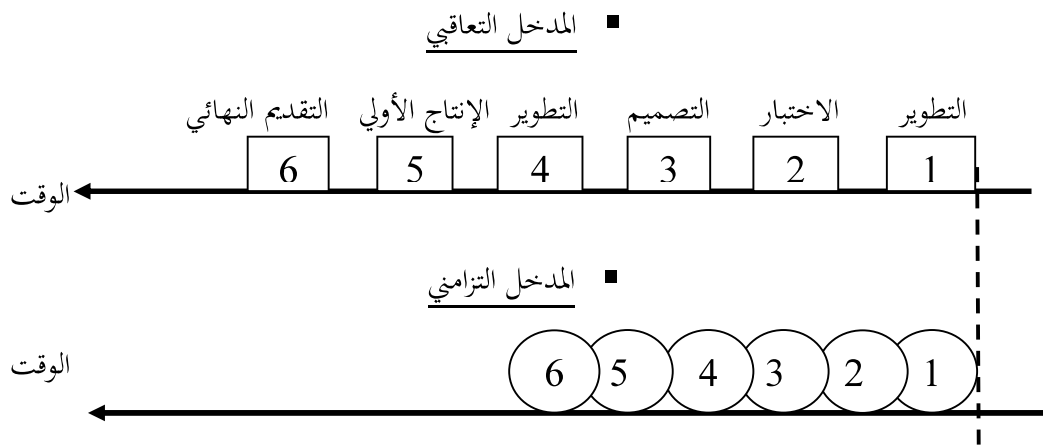
²Quince Thelma & Whittaker Hugh, **Entrepreneurial Orientation And Entrepreneurs Inventions And Objectives**, ESRC Centre For Business Research, University Of Cambridge, working paper N° 271, 2003, p :09.

يتضح من خلال الشكل أن العملية الابتكارية تنطلق من مرحلة غريبة الأفكار؛ حيث يتم خلالها انتقاء أفضل الابتكارات المحتملة و القابلة للتطبيق، بعدها تنتقل المؤسسة إلى تصميم، تصنيع و توريد المنتجات و العمليات الإنتاجية الجديدة إلى الأسواق؛ و التي تدخل فيم بعد مرحلة النمو بعد ما تشهد تزايد الطلب بمعدل متزايد.

بعد مدة تصل أغلب المؤسسات المنافسة إلى الابتكار، فتمتلك من تقليده تماما أو قد تدخل عليه بعض التعديلات و هو ما يوافق مرحلة النضج؛ لذا تتراجع جدوى الابتكار الأصلي الذي يكون قد بلغ أقصى ذروة له فيدخل مرحلة التدهور التي قد تتخذ المؤسسة خلالها قرار سحبه لاستبداله بابتكار آخر، أو الاحتفاظ به مع إضفاء تحسينات.

جدير بالذكر أن عملية تنفيذ الابتكار تتم وفق مدخلين يمكن تمثيل سير العمل وفقها من خلال الشكل التالي:

الشكل 5.1: عملية الابتكار وفق الأسلوبين: التعاقبي و التزامني



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 189.

يتضح من خلال الشكل أن الوقت المستغرق باعتماد المدخل التعاقبي طويل نسبياً، حيث تتم عملية الابتكار وفق هذا الأسلوب على مراحل متعاقبة تنجز مهام كل منها في قسم مستقل ذي تخصص مهني و وظيفي، حيث لا يتم البدء في مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة السابقة لها؛ فالمنتج هنا يصمم ويطور ويطرح في الأسواق وفق نمط تسلسلي لا يمكن تجاوزه، و هو ما قد يؤدي إلى الفشل عند فترة الإطلاق بسبب اتساع فجوة الابتكار*. أما المدخل التزامني فيعمل على تداخل مراحل عملية الابتكار من خلال فريق العمل الذي يجعل الوظائف المختلفة المرتبطة بعملية الابتكار تعمل سوياً و تتشارك المعلومات و الأفكار في نفس الوقت.¹

* فجوة الابتكار هي المجال الزمني الذي تستغرقه الأفكار الإبداعية لتتحول إلى إنجاز ميداني في شكل منتج أو عملية.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 189 .

المبحث الثالث: ماهية الابتكار التسويقي، مجالاته وآليات تفعيله

إن تعاضم دور وظيفة التسويق من جهة، و التزايد المستمر الذي يشهده اهتمام المؤسسات بالابتكار من جهة أخرى غير من رؤيتها للابتكار التسويقي؛ إذ أصبح ينظر إلى هذا النوع من الابتكار على أنه النشاط الذي يخلق قيمة مضافة عالية، و السلاح التنافسي الذي يمكن الاعتماد عليه لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق و التغير المستمر في أذواق المستهلكين.

المطلب الأول: ماهية الابتكار التسويقي

1.1: تعريف الإبتكار التسويقي

يميز الباحثون بين ثلاث مستويات من التسويق هي: التسويق الاستجابي، التسويق الاستباقي و التسويق الابتكاري. فقيم يشير النوع الأول إلى إشباع حاجات العملاء المعلن عنها، يشير الثاني إلى تحديد الحاجات الممكنة للعملاء في المستقبل القريب، أما النوع الثالث فيشير إلى تخيل و تحقيق حاجات أو حلول لم يفكر فيها العميل أصلا أو التي يمكن وصفها بأنها كامنة.¹

كما يعرف لامبين (Lambin) الإبتكار التسويقي بأنه: "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية، فهو يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من المنتج إلى المستخدم النهائي"².

تجدر الإشارة إلى أن هناك من بين الابتكارات التسويقية ما كانت نتيجة لابتكارات تكنولوجية بحتة وجدت تطبيقات لها في مجال التسويق و التي عادة ما تعتبر ابتكارات جذرية. فعلى سبيل المثال فإن استخدام الانترنت في التسويق أنشأ ما يعرف بالتسويق الإلكتروني، أما استخدام الماكينات ذاتية الخدمة فقد أوجد ما يسمى بالبيع الآلي. كما يوجد من الابتكارات التسويقية ما هو نتيجة لأفكار تسويقية جديدة والتي عادة ما تدخل ضمن الابتكارات التحسينية، والتي يميزها على خلاف النوع الأول عدم تطلبها إلى موارد مالية كثيرة، إنطوائها على درجة مخاطرة أقل و اعتبارها أكثر فاعلية رغم أنها قابلة للتقليد السريع من قبل المنافسين.³

¹ Philip Kotler, **Kotler On Marketing: How To Create; Win And Dominate Markets**, The Free Press, New York, USA, 1999, p: 09.

² Jean Jacques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2^{eme} édition, Ediscience International, Paris, France, 1993, p: 281.

³ Jean Jacques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, Op.Cit, p:281.

2.1: أهمية الابتكار التسويقي

أصبح الابتكار ضرورة لا خياراً أمام المؤسسات، ففي عصر شديد المنافسة ترتفع الشعارات التي تنادي بضرورة تبني الابتكار أو مواجهة خطر الخروج و الزوال مثل: "إما الابتكار أو الاندثار"، "تجدد أو تبدد" وغيرها، أصبحت المؤسسات تتنافس وتسعى جاهدة لتقديم الابتكارات لعدة أسباب نذكر من بينها:¹

- مواجهة و سبق المنافسين، و بالتالي الحصول على ميزة تنافسية و حصة سوقية أكبر.

- حل مشاكل العملاء سواء كان الحل تلبية حاجات لم يتم تلبيتها بشكل مرض أو تلبية حاجات كامنة.

- مجاراة تغيرات أذواق و رغبات المستهلكين.

- تقليل الأثر السلبي الذي يحدثه وصول المنتجات إلى مرحلة التدهور على المبيعات و الأرباح.

- تصعيب و إبطاء عملية تقليد المنتجات من قبل المنافسين.

أما بالنسبة للعملاء، فالابتكار التسويقي يعمل على إشباع حاجات لم تشبع من قبل أو إشباع حاجات حالية بشكل أفضل، بالإضافة إلى تحسين مستواهم المعيشي من خلال تقديم منتجات مطورة و ذات جودة أفضل من المنتجات التقليدية.

3.1: بعض المفاهيم الخاطئة حول الابتكار التسويقي

هناك العديد من الأخطاء الشائعة و المفاهيم المغلوطة حول الابتكار التسويقي، و التي تنشأ إما نتيجة عدم الفهم السليم للعملية أو النظرة الجزئية لها. و من بين أهم هذه الأخطاء نذكر:

- إعتبار الابتكار التسويقي تطبيقاً للتكنولوجيا؛ حيث تسبب هذا الاعتقاد إلى اعتبار أنشطة البحث و التطوير هي المحرك الوحيد لهذا النوع من الابتكارات، و بالتالي توجيه كافة الاهتمام لها و إهمال باقي المصادر.

- الإعتقاد بأن الابتكار التسويقي يشبع الحاجات الحالية فقط للعملاء، في حين يجب أن يكون الهدف من وراء الابتكار التسويقي هو إشباع الحاجات المستقبلية و حتى الكامنة منها.

- الابتكار التسويقي ينبع فقط من مصادر داخلية؛ فبتبني هذه الفكرة يتم استبعاد و رفض جميع الأفكار التي ترد من الخارج (تجارب مؤسسات أخرى مثلاً) و التي قد تكون جد ناجحة و مثمرة إذا ما تم تبنيها.

- الابتكار التسويقي هو تغيير جذري في الممارسات التسويقية؛ حيث قد يتسبب هذا الاعتقاد بإسقاط العديد من الأفكار أو الممارسات التي تتضمن تعديلات جزئية قد يكون لها الأثر البالغ على أداء المؤسسة ككل.

¹وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، عمان، الأردن، 2007، ص:103.

المطلب الثاني: مجالات الابتكار التسويقي

1.2: الإبتكار في المنتجات

يعرف المنتج المبتكر على أنه أي شيء يمكن تغييره، تطويره أو إضافته إلى مواصفات و خصائص المنتج، سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، بشكل يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في القطاعات السوقية المستهدفة... حيث قد يكون هذا المنتج جديدا على المنظمة، السوق، العملاء أو جميعهم معا، و هذا بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة لتطوير المنتج الجديد...¹

■ تصنيفات المنتجات الجديدة المبتكرة

توصلت الدراسة التي أجرتها شركة "Booz Allen and Hamilton" الاستشارية و التي شملت 700 شركة و انصبت على 13000 منتجا جديدا، أن 10 بالمائة فقط من المنتجات المبتكرة تكون جديدة كليا بالنسبة لكل من الشركة و السوق؛ أما 20 بالمائة منها فتكون جديدة للشركة ولكنها معروفة للسوق. كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة المنتجات التي تمثل إضافة لخط المنتجات الحالي و التي بلغت 26 بالمائة تعادل تلك التي تمثل تحسينات و تطوير للمنتجات الحالية، أما النسبة المتبقية فشملت إعادة توضع للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق ولكن ليس للشركة (7 بالمائة) و منتجات تقدم نفس الأداء ولكن بتكلفة أقل بنسبة 11 بالمائة.²

■ العوامل المؤثرة على عملية ابتكار المنتجات

- تواجه عملية ابتكار المنتجات العديد من العوائق و الصعوبات من بينها:
- ارتفاع نسبة فشل المنتجات الجديدة: تتعدد أسباب الفشل بين أسباب مالية كعدم كفاية الموارد المالية المخصصة، فنية كالإخفاق في تجسيد المنتج المبتكر فنيا و أخرى تسويقية كسوء توقيت إطلاق المنتج.³
 - ارتفاع تكلفة عملية الابتكار و طول مدتها.
 - مقاومة المستهلك؛ فعادة لا يميل المستهلك ذي الدخل المحدود نحو تجريب المنتج الجديد الذي يرى في اقتنائه مخاطر إمكانية عدم موافقة رغباته، و هو ما يدفع المؤسسة إلى الاحتفاظ بمنتجاتها القائمة.
 - القيود و التشريعات الحكومية .

¹ ندیم مأمون عكروش؛ سہیر مأمون عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع و النشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 94.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص-ص: 33-34.

³Jean Jacques Lambin, Op.Cit, p: 281.

■ مصادر أفكار المنتجات المبتكرة

- تحصل المؤسسة على الأفكار المتعلقة بابتكار المنتج من خلال عدة مصادر من بينها :
- الزبائن؛ فمن خلال المقابلات التي يجريها فريق مختص مع عملاء المؤسسة، يمكن الحصول على قدر كبير من المعلومات و التفسيرات لأجوبتهم، أفكارهم و آرائهم حول منتجات المؤسسة الحالية و أدائها.¹
 - التصميم المتطابق: تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة المستهلك في محيطه الطبيعي، و تهدف إلى تحديد الاستعمالات غير المتوقعة للمنتج و اكتشاف المشاكل التي لم يذكرها العملاء في بحوث التسويق التقليدية.
 - مجهودات فرق العمل التابعة للمؤسسة كعمال قسم البحث و التطوير، قسم التصميم و غيرها من الأقسام.
 - طرق البحث من خلال المنتج نفسه؛ إذ بإمكان المؤسسة الاستفادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية حول ضعف أداء منتج حالي لتقديم منتجات مبتكرة تغطي تلك النقائص.

2.2: الابتكار في مجال السعر

على الرغم من أن الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، إلا أنه لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الممارسين والباحثين في التسويق مقارنة بالمجالات الأخرى.² و يمكن تلخيص أهداف التسعير المبتكر (الابتكار في مجال السعر) في النقاط التالية:³

- مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
- الاستخدام الكامل و الفعال للموارد المتاحة.
- تحقيق عائد جيد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات بالتفوق على أسعار المنافسين.
- المحافظة على الحصة السوقية و تحسين المبيعات.
- إشباع حاجات المستهلك و مراعاة دخله.

■ نماذج لأساليب الابتكار في مجال السعر

تتعدد نماذج الابتكار على مستوى سياسات السعر فيم يلي بعض منها:

- تحديد السعر على أساس المجموعة (تشكيله المنتجات): تعتمد هذه الطريقة على بيع مجموعة منتجات كوحدة واحدة بسعر واحد، لذا فهي تمكن المؤسسة من خفض السعر دون تحديد المنتج الذي يقع عليه التخفيض؛ كما تمكن من رفع مبيعات بعض المنتجات ذات الإقبال المنخفض. فعلى سبيل المثال، قد تضع

¹Gotteland David & Haon Christophe, **Développer un nouveau produit : Méthode et outils**, Pearson éducation, Paris, 2005, p-p : 14-16

² أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص:155.

³ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق الذكر، ص:55.

إحدى المؤسسات المصنعة لمواد التجميل مجموعة مشكلة من (مزبل العرق، غسول الشعر و الصابون السائل)، و بافتراض أن مبيعات الصابون السائل هي الأقل مقارنة مع باقي المنتجات، فإن هذه الطريقة ستمكن المؤسسة من تصريف المخزون من هذا المنتج بكميات أكبر مما كان سيتحقق عند تخفيض سعره و بيعه بشكل منفصل.

– **التسعير في متاجر ألفا بيتا:** أوجدت متاجر "ألفا بيتا" طريقة مبتكرة للبرهان على أن أسعارها أقل من أسعار المتاجر المنافسة، و هذا من خلال المراهنة على أن السعر الإجمالي الناتج عن اقتناء عشرة أصناف من المتجر سيكون أقل من اقتناء نفس المنتجات (نفس العلامة التجارية و العبوة) من أي متجر آخر.

إن جزم المتجر بأن أسعاره هي الأقل مقارنة بأسعار منافسيه و تحديه الذي ينص على إثبات العكس يوحي للمستهلكين بصدقه ، و بالتالي يزيد من ثقتهم به حتى بالنسبة لأولئك الذين لم يقبلوا على هذه التجربة.

– **تجربة موقع كروكوديلز (Crokodeals)¹:** كروكوديلز هو أول موقع من نوعه للتسويق الترفيهي والمزادات الإلكترونية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ و يشير مبدأ عمل الموقع بأن يسجل المستخدمون السعر الذي يرونه مناسباً للمواد المعروضة للبيع بالتجزئة، و قد ابتكر نظام المزايدة بكروكوديلز أسلوباً آخر للتسعير بالمزاد يتمثل في السعر الأدنى الفريد، حيث أن قيام أحد المشتركين بوضع سعر يفوق حد أدنى معين شرط ألا يضع أي شخص آخر السعر نفسه يجعله يفوز بالمزاد. ولخدمة أفضل للعملاء الأساسيين للموقع (طلاب الجامعات)، يتيح الموقع أسلوب الدفع عبر رزم الرسائل النصية.

3.2: الابتكار في مجال الترويج

يعتبر المزيج الترويجي بمختلف عناصره مجالاً خصباً للابتكار، و يقصد بالترويج الابتكاري تبني المؤسسة لاستخدامات جديدة مبتكرة في الاتصال المباشر و غير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان، الاتصال الشخصي، تنشيط المبيعات و النشر لتعريفه بمنتج المؤسسة و محاولة إقناعه بأنه يحقق و يلبي رغباته.²

و من أهم مجالات الابتكار على مستوى عناصر المزيج الترويجي نذكر:

■ الابتكار في مجال الإعلانات

يتطلب الاعلان المبتكر مهارات متميزة؛ فإثارة فضول العملاء يتوقف على مهارة تقديم صورة و مزايا المنتج بطريقة تحوي من الجمال و الإبداع ما لا يمكن مقاومته، و قد ساهم التطور التكنولوجي في مجال وسائل الاتصال و الفنون الإبداعية في دعم فاعلية النشاط الإعلاني. و فيم يلي بعض من نماذج الاعلانات المبتكرة:

¹ للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على المدونة الالكترونية: <http://ar.wamda.com/2012/05>

² نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 286.

- **الإعلان عبر الإنترنت:** حملت الأنترنت كوسيلة إتصال مبتكرة و حديثة نماذج إعلانية جديدة أبرزها الشريط الإعلاني؛ الذي يقوم بوظائف الإعلان التقليدي و لكن بشكل أكثر جاذبية للمتصفح، كما يتم الإعلان عبر الأنترنت بإرسال إعلانات إلى البريد الإلكتروني لمجموعة كبيرة من مستخدمي الشبكة العنكبوتية.

- **إبتكار الإعلان المباشر:** في عرض ترويجي هو الأول من نوعه عبارة عن إعلان في شكل عرض مباشر* لصالح مركز دبي للقفز المظلي وماركة غو فاست "go fast"، يقوم رجل بارتداء حقيبة نفاثة والتخليق حول لوحة إعلانية ضخمة نصبت بوسط مدينة دبي، و هو ما يشكل عرضا مبهرًا يجذب آلاف المشاهدين يوميًا.

- **الابتكار في أساليب تقييم فعالية الإعلان:** ابتكرت شركة "Ipsos" طريقة جديدة لمعرفة أي الإعلانات تعلقا في أذهان المستهلكين، الذين تعرض عليهم مجموعة من الاعلانات مع إخفاء إسم المنتجات أو العلامات التجارية المعلن عنها، ثم يطلب منهم ذكر اسم المنتج و التعبير عن رأيهم حوله.¹

■ **الابتكار في مجال البيع الشخصي:** تلجأ المؤسسات للابتكار في مجال البيع الشخصي لزيادة احتمال نجاح العملية البيعية لمنتجاتها، و من بين أساليب الإبتكار على مستوى البيع الشخصي نذكر:²

- التسويق بالهاتف؛ تلاقي هذه الطريقة رواجًا واسعًا و تفضيلاً شديداً من قبل الكثير من العملاء عن البيع الشخصي التقليدي و هذا لأنها تجنبهم عناء التنقل.

- مكنته البيع؛ حيث قد يتم التخلي عن مكاتب البيع و تعويضها بجهاز كمبيوتر محمول لرجال البيع.

- استخدام أسلوب البيع بالتحوال؛ حيث تعتمد بعض الشركات إلى توزيع منتجاتها على باعة متحولين يتنقلون إلى أماكن مختلفة (مطاعم، ساحات عمومية، ...)، حاملين معهم عينات عن المنتج داعين الناس إلى تجربتها، أو نشرات تضم معلومات عن المنتج و خصائصه، و كذا بيانات حول المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال بها.

■ **الإبتكار في مجال النشر:** قد يكون الإبتكار على مستوى النشر بتبني قضية ما لم يكون من المعهود التعرض لها، و على سبيل المثال نذكر شركة (Giant Fooding) العاملة في مجال الأغذية و التي تبنت أواخر الستينات قضية حماية المستهلك التي لم تكن من القضايا المألوف تبنيها وقتها، و لأجل أن تعزز الشركة هذا التوجه ابتكرت عدة ممارسات كتسعير الوحدة و تبين القيمة الغذائية على منتجاتها.

■ **الإبتكار على مستوى تنشيط المبيعات:** من بين الوسائل المبتكرة التي تعتمد لتنشيط المبيعات نذكر:³

* لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على الموقع الشبكي: <http://mz-mz.net/46223/> . أو مشاهدة الإعلان على اليوتيوب على الموقع:

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=-ptr5gyLwq8

¹ Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti éditions, Alger, 1998, p: 229.

² عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق الذكر، ص:254.

³ المرجع السابق، ص:255.

- المسابقات و الألعاب؛ و تستخدم هذه الطريقة لزيادة عدد الوافدين إلى المحلات على اختلاف أنواعها، و تعتمد على إقامة مسابقات يحظى الفائز بها على جوائز عينية أو مبالغ مالية تصرف على منتجات المؤسسة.
- دفاتر الكوبونات؛ تعتبر الكوبونات وسيلة فعالة لإستمالة الطلب على المنتجات التي تمر بمرحلة النضج حيث يتم بموجبها حسم المبلغ المشار إليه في الكوبون من ثمن السلعة المشتراة.
- العينات المجانية؛ قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تزويد سلاسل السوبر ماركت بعينات من منتجاتها ليتم تذوقها أو تجربتها مجاناً من قبل مرتادي المكان.
- الابتكار على مستوى العلاقات العامة: يعني هذا النشاط الابتكار في تنمية علاقات وثيقة مع المنظمات و الجماهير المختلفة في المجتمع، جمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع، إعداد المعلومات اللازمة عن المنظمة ونشرها عن طريق التقارير السنوية.¹ ومن بين أساليب الابتكار في هذا المجال نجد الحملات التي تبناها المؤسسات لدعم مختلف المسابقات الرياضية و الثقافية، دعم المستشفيات أو المشاريع الخيرية و غيرها.

4.2: الابتكار في مجال التوزيع

تعد قرارات التوزيع من أهم القرارات التي تتخذها إدارة التسويق بهدف تمكين العميل من الحصول على المنتج و إشباع حاجاته و رغباته، و هو ما يتم من خلال منافذ التوزيع التي تشكل سلسلة من الحلقات المنظمة لأداء مختلف الأنشطة التسويقية. و كنماذج عن الابتكارات في مجال التوزيع نذكر:

- التوزيع الآلي: تعود جذور فكرة التوزيع الآلي إلى عصر الفراعنة القدامى حينما ابتكر مهندس ماكنة لأجل إخراج الماء المقدس في أحد المعابد و وضع عملة معدنية في إطار مخصص لها، و على الرغم من ظهور هذه الفكرة في وقت مبكر، إلا أنها اضطرت للانتظار طويلاً إلى قبيل العام 1880؛ حيث عرضت لأول مرة في شكل مبسط في لندن للإستغناء عن البطاقات البريدية، وفي عام 1888 قام مخترع ياباني بعرض أول آلة لبيع السجائر في المعرض الصناعي الوطني وسجل بها براءة إختراع باسمه.²

و في الوقت الحالي تنتشر ماكنات التوزيع الآلي في عديد الأماكن بعد أن تعددت استخداماتها؛ فبعد السجائر و المشروبات، أصبحت تذاكر القطارات و السينما و حتى الكتب توزع عبرها.

- الإبتكار في المحيط المادي؛ تتنافس مختلف المؤسسات لجذب العملاء و إبهارهم عن طريق توفير فضاءات مريحة، جذابة و مجهزة بأحسن التجهيزات الحديثة. فعلى سبيل المثال، عمدت إحدى وكالات السياحة و السفر بكندا إلى فكرة مبتكرة لجذب عملائها الراغبين في التنقل إلى الجبال لممارسة التزلج إلى إضفاء جو حماسي على

¹ المرجع السابق، ص: 71.

² معلومات و صور عن مكائن البيع الآلي في اليابان، 2013/01/20،

https://groups.google.com/forum/?hl=hy&fromgroups#!topic/abunawaf/CfU_TzE1gDs

قاعات الاستقبال، وهذا من خلال توفير مقاعد شبيهة بتلك المستعملة في مصاعد التليفريك، كما استعملت تغليف جدرانها الورق اللاصق المطبوع بمناظر شبيهة بالأماكن المقرر زيارتها.

- ابتكارات متنوعة بالسوبر ماركت؛ تبتكر المساحات الكبرى و محلات السوبر ماركت أساليب مبتكرة بفضاءاتها قد تكسبها عنصر السبق و التميز مثل:
- تزويد عربات التسوق بآلات حاسبة تتيح للمتسوق معرفة قيمة مشترياته.
- توفير آلات الكشف عن الأسعار الآلية ووضعها بمختلف زوايا المتجر.
- وجود فضاءات ترفيه كتخصيص أماكن للمسابقات و الألعاب.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي

يعتبر النشاط الابتكاري ظاهرة ديناميكية و معقدة تتداخل في وجودها و تطويرها العديد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

1.4: مجموعة الخصائص الشخصية

من بين الخصائص الشخصية التي يشترك فيها المبتكرين نذكر:

- الطلاقة الفكرية (Fluency)؛ و التي تعني القدرة على إنتاج وتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير ما.
- المرونة الفكرية (Flexibility)؛ و التي تشير إلى قدرة الفرد على تحويل مسار تفكيره و وجهة نظره حسب المواقف المتغيرة، أي أنها ببساطة القدرة على تحويل طرق التعامل الذهني مع الأمور حسب طبيعتها.
- الحساسية للمشكلات (Sensibility)؛ و التي تعرف بأنها قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون و التفكير في إدخال تحسينات عليها.
- الأصالة (Originality)؛ و التي تتضمن الإتيان بأفكار لم يسبق و أن توصل إليها آخرون، فالشخص المبدع يكون ذو تفكير أصيل لذا فهو عادة ما يتعد عن التفكير المألوف والحلول الشائعة المتكررة.

إضافة إلى ما سبق، هناك بعض الخصائص النفسية التي اتفق الباحثون على تميز الأشخاص المبتكرين بها مثل:¹

- الإحتفاظ بالاتجاه و القدرة على المواصلة؛ من خلال التركيز المطول، المثابرة و النفس الطويل.
- القدرة على تكوين ترابط و اكتشاف علاقات من خلال إدراك الصلة بين الأثر و السبب و تفسيرها.
- المخاطرة، الخروج عن المألوف و النزعة إلى التجريب.

¹ محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص-ص: 29-

- النقد الذاتي، الثقة بالنفس وكذا الجرأة الذاتية في التعبير و الدفاع عن الأفكار.

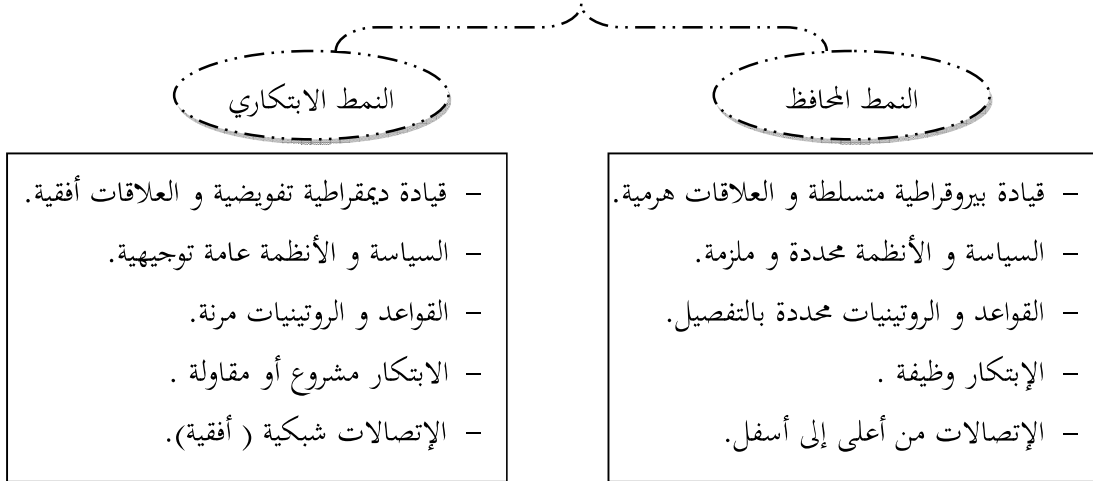
2.4: مجموعة العوامل التنظيمية

قد يتوافر أفراد ذوي قدرات و مستويات ابتكارية عالية، إلا أننا نجدهم غير قادرين على تنفيذ مشاريعهم بسبب البيئة التنظيمية غير المشجعة. و تضم العوامل التنظيمية المشجعة على الابتكار عدة متغيرات مثل:

■ **اقتناع و دعم الإدارة العليا:** يؤدي اقتناع الإدارة بضرورة الابتكار إلى إثارة مكامن القدرات الابتكارية لدى الأفراد العاملين، و تساهم الإدارة العليا في تهيئة البيئة التنظيمية من خلال: ¹ الحرية في إنجاز الاعمال، تحدي صعوبات العمل، دعم الموظفين و تحفيزهم، توفير الموارد التي تتطلبها العملية الابتكارية، التشجيع التنظيمي من خلال: دعم الشفافية و التقسيمات الإدارية الفاعلة.

■ **القيادة و أسلوب الإدارة:** تلعب القيادة و أسلوب الإدارة دورا فعالا و مؤثرا على تشجيع أو إعاقة الابتكار، و عموما يمكن التمييز بين نمطين للقيادة هما: النمط المحافظ و النمط الابتكاري. و الشكل التالي يوضح خصائص كل من النمطين:

الشكل 6.1 : خصائص نمطي القيادة: المحافظ و المبتكر



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 137.

■ **الفريق:** أثبتت غالبية الدراسات تفوق الأداء الجماعي على مجموع الأداء الفردي لموظفي المؤسسة مجتمعاً، لذا تتبنى العديد من المؤسسات أسلوب العمل بالفرق خصوصاً المدارة منها ذاتياً، و هذا لمواجهة الأثر السلبي الذي تحدثه بعض الوظائف المنعزلة و المتخصصة على الاتصالات و تكامل الوظائف.

¹ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق الذكر، ص: 79.

■ **ثقافة المؤسسة:** تعرف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة القيم، المعتقدات، المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفرادها و التي يشعر و يشارك كل منهم في تكوينها و تعليمها للأفراد الجدد.¹ و كلما كانت ثقافة المؤسسة ذات توجه إبداعي كانت أقدر على الابتكار، و قد قدم كل من "Samson" و "Harrison" نموذجا عاما يحدد سمات المؤسسات ذات التوجه الإبداعي تتمثل في:²

- تبني المؤسسة للاستراتيجيات الريادية المجازفة و الاستباقية و الالتزام الإداري.

- إمتلاك المؤسسة لتنظيم مرن إلى جانب إستراتيجية مرنة في انتهاج السلوك التعاوني و المتناغم.

- الشفافية و التعاون عبر البيئة التنظيمية و نشر قيم الثقة و الاحترام بين العمال.

■ **توفر الأموال الكافية؛** أكد "Schumpiter" أن المؤسسات الكبرى هي الأكثر إقبالا على الابتكار مقارنة بنظيرتها الصغيرة، و هذا لما تتميز به من قدرة على ضخ أموال طائلة في عمليات الاستثمار بالابتكار، امتلاكها لمخابر البحث والتطوير، تنوع مجال نشاطاتها، توسع نطاق توقعها وكذا قدرتها على التأقلم مع تغيرات المحيط.³

■ **متطلبات خاصة بالمعلومات؛** و تشمل:

- وجود نظام أمني يضمن سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية و عدم تسربها، حيث و للقضاء على هذه المخاوف تعمل المؤسسات على جعل تلك المعلومات حكرا على بعض العاملين و خلق ولاء قوي.

- وجوب توفر معلومات مرتدة عن نتائج الابتكار تتسم ب: الحداثة، الأهمية النسبية، الكفاءة و الشمول.

- وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية و الذي يعرف بأنه النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تنفيذ في اتخاذ القرارات التسويقية،⁴ ليساعد على توفير معلومات تتعلق بالابتكارات التسويقية و وضعية المنافسين وخططهم المستقبلية، في إطار ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية الذي يعد أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية.⁵

■ **متطلبات متعلقة بجدوى و تقييم الإبتكارات التسويقية:** عادة ما يخضع الابتكار إلى دراسات جدوى قبل الشروع في تنفيذه نظرا لارتفاع المخاطر المصاحبة له، حيث و على الرغم من الأموال الضخمة التي تستنزفها مثل هذه الدراسات، إلا أنها تجنب المؤسسة العديد من المشاكل المستقبلية.

¹ بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003، ص: 71.

²Samson.D & Harrison.N, **Technology Management: Text And International Cases**, Mc Graw Hill, USA, 2002, p: 50.

³ قوراري مریم، مرجع سابق الذكر، ص: 51.

⁴ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات، مرجع سابق الذكر، ص: 171.

⁵ المرجع السابق، ص: 174.

كما يضيف باحثون آخرون مجموعة من العوامل تندرج ضمن مؤثرات البيئة التنظيمية على الابتكار مثل:¹

- **خبرة الشركة؛** حيث تحسن تجارب المؤسسة السابقة و تراكم خبراتها من قدراتها الابتكارية.
- **حجم الشركة:** تظل العلاقة بين حجم المؤسسة و قدرتها الابتكارية غير ثابتة؛ ففي حين تستطيع المؤسسات كبيرة الحجم تخصيص مبالغ معتبرة لنشاطات البحث و التطوير الداعمة للابتكار، بإمكان الصغيرة منها الاستفادة من حماس الطاقات الشابة بها و مرونتها المرتفعة لرفع مستويات الابتكار بها.
- **القطاع الصناعي؛** إذ تبقى المؤسسات الناشطة في المجالات التي تشهد درجة عالية من التقادم التكنولوجي الأكثر ابتكارا، و مثال ذلك المؤسسات المصنعة للحواسيب و الهواتف النقالة.
- **عدد المنتجات؛** فزيادة عدد المنتجات و تنوعها يرفع من قدرة المؤسسة على تحسين جوانب مختلفة منها، عكس المؤسسات التي تركز إنتاج منتج واحد التي تركز اهتمامها على إدخال تحسينات على أساليب الإنتاج.

3.4: مجموعة عوامل البيئة العامة

توجد العديد من عوامل البيئة الخارجية التي لها تأثير بالغ على قدرات المؤسسة الابتكارية، من أبرزها:

- **الخصائص و النزعات السائدة في المجتمع؛** يبدأ تفاعل الفرد و المجتمع مع العوامل التي تحدد شخصية المبتكر و سلوكه انطلاقا من الأسرة التي ينشأ بها، وصولا إلى المؤسسات التعليمية و الثقافية و مدى اهتمامها بجانب التشجيع على التفكير الإبداعي و التوجيه الثقافي، و كذا فسح المجال لإبداء الآراء و غيرها من التصرفات التي من شأنها أن تعزز قدرات الفرد لتنمية مواهبه الإبداعية و بالتالي تحقيق ابتكارات.² و من أبرز النزعات السائدة في المجتمع و التي يمكن ملاحظة تأثيرها القوي على توجه المجتمع نحو الابتكار نذكر:³
 - مسافة السلطة التي تقيس علاقة الأفراد في الحياة و العمل: فعلى سبيل المثال، يناسب الابتكار التحسيني حالة السلطة الهرمية الاجتماعية نظرا لما يميزها من احترام للتسلسل، السن، الأقدمية و المحافظة على الحالة القائمة.
 - الذكورة و الأنوثة؛ إذ عموما تميل المجتمعات الأكثر أنوثة إلى التأكيد على العلاقات الاجتماعية و التشارك، و بالتالي عادة ما تحبذ الابتكار التحسيني الذي يراعي الظروف الاجتماعية مقارنة بالابتكار الجذري.
 - الجماعية و الفردية؛ ففي حين يكون الابتكار الجذري أقرب إلى تأكيد الفردية بطموحها اللامحدود و تطرفها للبروز، يحظى الابتكار التحسيني بتقبل أكثر من الجماعة كونه يحاول تحقيق الانسجام بين رغبات الأفراد.

¹ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 160-161.

² سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 600 .

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 140-141. نقلا عن:

G.Hofstade, "The Cultural Relativity Of Organizational Practise And Theories", **Journal Of International Business Studies**, fall 1983, p-p :75-89.

- **العوامل السياسية:** يؤدي دعم الدولة عبر تخصيصها لحوافز و مكافآت إلى تفجير الطاقات الابتكارية للأفراد و بالتالي للمؤسسات، كما تلعب التشريعات و القوانين دورا هاما في دعم نظام حماية الملكية الفكرية و التجارية.
 - **القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير في المجتمع:** تركز الدول الداعمة للابتكار جهودها على تعزيز البنية التحتية لهذه الأنشطة من خلال دعم مراكز البحث و التطوير و تعزيز دور الجامعات و مخابر البحث.
 - **أجواء الحرية و التحرر من القيود الصارمة على الأفكار و المفاهيم العلمية و الفنية الجديدة:** تسهم أجواء التحرر في توفير مناخ مساعد على إثراء النشاط و البحث العلمي و بالتالي تقديم ابتكارات أكثر.
- جدير بالذكر أن توفر العناصر السابقة و ممارستها بالشكل الصحيح يجعل منها عوامل مشجعة للابتكار، غير أن قتلها أو التطبيق السيئ لها قد يجعل منها معوقات له.

المطلب الرابع: آليات تفعيل الابتكار التسويقي

1.4 : تنمية التفكير الإبداعي كآلية لتفعيل الابتكار التسويقي

لتعزيز التفكير الإبداعي هناك العديد من البرامج و الأساليب الحديثة نذكر من بينها:

- **منظومة التفكير الإبداعي لحل المشكلات باستخدام نظرية تريز (TRIZ)***
أسس المخترع الروسي "هنري ألتشولر" (Henry Altshuller) النظرية تريز بعد دراسة مكثفة لمئات الآلاف من الاختراعات، وجد من خلالها أن البراعة والتفوق و حتى الابتكار يمكن تحقيقها بالتدريب والممارسة، و أن المبتكرين يستعملون أنماط تفكير منظمة لإيجاد الحلول الإبداعية و التي يمكن تحديدها و تعميمها.¹
و تعرف تريز (TRIZ) بأنها أسلوب لحل المشكلات على أساس المنطق والبيانات وليس الحدس، حيث و من خلال ما توفره من قدرة على التنبؤ ذات موثوقية عالية، يمكن لفريق المشروع حل المشاكل بشكل خلاق. و تركز هذه النظرية في البحث عن حلول المشاكل على فرضيتين هما: أن يكون شخص ما قد حل المشكلة التي تواجهها المؤسسة (أو مشكلة مشابهة لها) من قبل، و أن الإبداع هو إيجاد هذا الحل وتكييفه مع هذه المشكلة بالذات.²
- **تنمية التفكير الإبداعي عن طريق العصف الذهني (Brainstorming)**
تعرف طريقة العصف الذهني التي أسسها "أوسبورن" بأنها تقنية مبتكرة تساعد على توليد الأفكار و إيجاد حلول للمشاكل بشكل جماعي عن طريق تحرير أذهان أعضائه من مختلف القيود.³

* TRIZ هي الأحرف الأولى للعبارة (Teoria Resheiqy Izobreatatelskikh Zadatch) و التي تعني باللغة الروسية: نظرية الحل

الابتكاري للمشكلات و يقابلها في اللغة الإنجليزية (TIPS: Theory OF Inventive Problem Solving).

¹ <http://www.trizfrance.org/document.php?pagendx=169>

² Katie Barry and other, **what is TRIZ !**, TRIZ journal , 23/11/2012, <http://www.triz-journal.com>.

³ Zhenguo Zhao & Jialin Hou, **The Study On Influencing Factors Of Team Brainstorming**, International Journal Of Business And Management, vol 5, n° 01, january2010, p : 181.

- و يركز أسلوب العصف الذهني على مبادئ و أسس عديدة أبرزها:¹
- توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار.
- تجنب انتقاد أي من الأفكار.
- محاولة توليف و تحسين الأفكار التي تم وضعها سابقا، أي صياغة الأفكار و الحلول بشكل تراكمي.
- تشجيع جيل من "الأفكار البرية" و التي أشار إليها بمصطلح (Free-Wheeling) التي تشير إلى الإثارة الحرة للأفكار؛ حيث يستمر أعضاء الفريق في إعطاء الأفكار الممكنة إلى غاية نفاذها أو استنفاد الوقت المخصص للعملية.

■ تنمية التفكير الابداعي عن طريق استخدام برنامج سكامبر (SCAMPER)**

يمكن وصف برنامج سكامبر بأنه برنامج إجرائي يساعد على تنمية التفكير الإبداعي عن طريق الخيال باستخدام الألعاب؛ و هذا باستخدام أسلوب التفكير التباعدي عن طريق عشرين لعبة تم تصميمها من قبل مطور البرنامج بوب ايريل "B. Eberle". و يعتمد هذه الأسلوب على التعليم عن طريق اللعب بواسطة معالجات ذهنية تتم عبر قائمة توليد الأفكار (Spurring Checklist).² حيث يكتفي مدرب البرنامج بإعطاء لمحة موجزة حول قضية أو مشكل ما ثم يحاول توجيه خيال المتدربين نحو حلول معينة مع ترك المجال للإبحار في الأفكار و التفاصيل.

■ تنمية التفكير الابداعي عن طريق أسلوب القبعات الست

أبتكر أسلوب قبعات التفكير الست سنة 1992 من قبل العالم " ادوارد دي بونو " الذي قسم أنماط التفكير إلى ستة أنماط، يوافق كل منها قبعة بلون مختلف يرتديها أعضاء الفريق حسب النمط الذي يفكرون به كل مرة.³ أي أن التناوب في ارتداء القبعات يتيح التفكير بكافة الطرق و من جميع النواحي كما يلي:

- القبعة البيضاء (قبعة التفكير الحيادي)؛ و التي يكون حاملها مسؤولا عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات دون إبداء أي رأي او ملاحظات إيجابية أو سلبية.
- القبعة الحمراء (قبعة التفكير العاطفي)؛ حيث يكتفي حامل هذه القبعة بقول ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب.

¹ Robert C. Litchfield, Brainstorming Reconsidered : A Goal-Based View, Academy of Management Review, Vol 33, N° 3, July 2008, p : 650.

**تعني كلمة SCAMPER العدو أو الانطلاق كما أن الحروف السبعة المكونة لها تشير إلى الكلمات أو المهارات المكونة لقائمة توليد الافكار وهي: الاستبدال: Substitute، التجميع: Combine، التكيف: Adapt، التطوير: Modify، التكبير: Magnify، التصغير: Minify، الاستخدامات الأخرى: Put to Other Uses، الحذف: Eliminate، العكس: Reverse، إعادة الترتيب: Rearrange.

² عبد الناصر الأشعل الحسيني، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، 26-30 أوت 2006، المملكة العربية السعودية، ص: 67.

³ طارق محمد السويدان؛ محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، 2004، ص: 102.

- القبعة الخضراء (قبعة التفكير الإبداعي)؛ و التي يكون حاملها مسؤولاً عن طرح الأفكار الإبداعية، البدائل، الاختيارات و الاحتمالات.
- القبعة الزرقاء (قبعة التفكير الموجه)؛ حيث أن المهمة الأساسية لحاملها هي ضبط عملية التفكير من خلال المساعدة في التحكم في القدرات و توقع النتائج
- القبعة الصفراء (قبعة التفكير الإيجابي)؛ حيث تتركز مسؤولية مرتديها في إظهار قيمة الأشياء و فوائدها.
- القبعة السوداء (قبعة التفكير السلبي المتشائم)؛ يركز حاملها على نقد و رفض الأفكار المطروحة بشكل منطقي من خلال إبراز نقاط ضعفها و احتمالات الفشل.

2.4: التعلم الابتكاري و التعلم التنظيمي كآليتين لتعزيز الابتكار

تشير الرؤية الخلاقة للتعلم إلى أنه يمكن أن يكون ابتكارياً، و هو ما أشار إليه "بيتر دراكر" و أسماه التقليد الابتكاري" و قال عنه "T.Peters" أنه السطو الخلاق.¹ فلبنة الابتكار الأساسية هي التعلم الذي يحوله من ممارسة فردية إلى نمط سلوكي في المؤسسة ككل؛ فحتى و إن آلت نتيجة المشاريع للفشل، فإن التعلم و الخبرة التي يمكن تحصيلها من هذه التجربة كفيلا بأن توجه المؤسسة و تجنبها تجارب أسوأ في المستقبل.²

و يعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يقوم من خلالها الأفراد في المؤسسة ككل على تطوير و استخدام الأصول المعرفية.³ أي أنه عملية استثمار خبرات و تجارب المؤسسة و الأفراد العاملين بها، و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات في ذاكرتها ثم مراجعتها من حين آخر للاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها.

وحول العلاقة بين التعلم و الابتكار، يؤدي التعلم إلى إنتاج معارف جديدة يستغلها رواد المشاريع لأجل تقديم منتجات أو أساليب إنتاج مبتكرة، كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع لطالما أنشأت منظمات متعلمة؛ وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات القادرة على إدارة عمليات التعلم تكون أقدر على التميز و الابتكار.⁴

وعليه يعتبر العديد من الباحثين عملية التعلم خطوة أساسية لدعم و تفعيل الابتكار، وهذا من خلال اكتساب المعرفة، المهارات الجديدة و ما يصاحب هذه العملية من تغيير لأنماط التفكير وتعزيز التوجه الابتكاري.

¹توم بيتز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص: 343.

²فاطمة مانع، "الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 13.

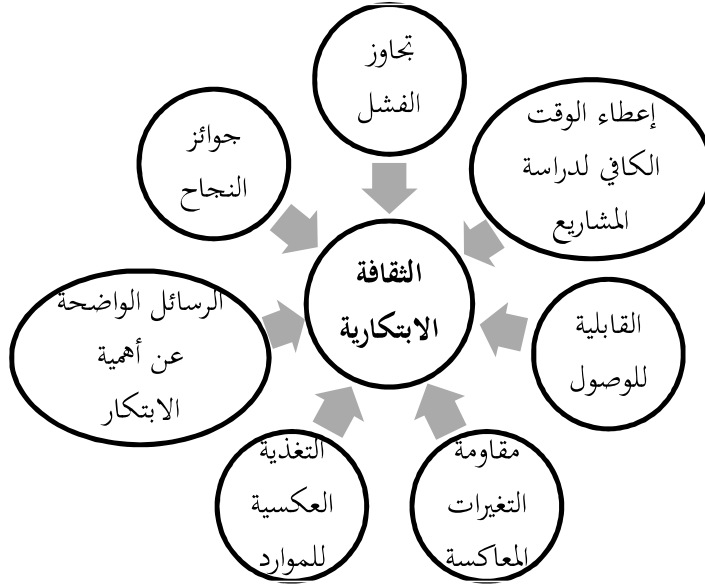
³سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم- النظم- التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص: 125.

⁴عيشوش خيرة؛ علاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 14.

3.4: إحتضان الثقافة الابتكارية كآلية لتعزيز الابتكار

يتم احتضان الثقافة الابتكارية من خلال تفعيل عدة عناصر و ممارسات يلخصها الشكل التالي:

الشكل 7.1: خلق و احتضان الثقافة الابتكارية بالمؤسسات



المصدر: رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار: الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الرشا للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 251.

و بالتوازي مع العوامل المذكورة من خلال الشكل، يرى تويس أن تطبق القاعدة 20/80 في أساليب خلق و تبني الثقافة الابتكارية يمكن أن تكون كما يلي:¹

80% من المناخ المشجع على الإبداع + 20% من الأدوات المساعدة = قدرة عالية على الإبداع و الابتكار

و من بين العوامل و الأدوات المساعدة على توفير مناخ مشجع على الابتكار نذكر:

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛** إذ يؤثر الهيكل العضوي المرن العضوي إيجابيا على الابتكار؛ ذلك أنه يتضمن درجة متدنية من التمايز الرأسي، الرسمية و المركزي، لذا فهو يوفر المرونة والتفاعل الأفقي بين مختلف الوحدات، حيث ولتشجيع الابتكار يفضل توسيع نطاق الإشراف، تقليص المستويات الإدارية و الحد من الوظائف القيادية.
- **طبيعة العمل؛** بينما تثير الأعمال الحيوية التحدي بشكل يدفع إلى التفكير الخلاق، تؤدي الأعمال الروتينية إلى السأم و الملل؛ فقد كشفت دراسة "Heinzen" أن درجة التحدي التي توفرها الوظيفة تلعب دورا واضحا

¹ فاطمة مانع، مرجع سابق الذكر، ص: 11.

- في التأثير على مستويات الإبداع، شرط ألا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته.¹
- **الحرية**؛ فإعطاء الأفراد العاملين بالمؤسسة الحرية في إبداء آرائهم، طرح أفكارهم و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر، الإبداع والتميز.
 - **القيادة**: يتطلب الإبتكار قيادة ملتزمة بالتغيير، داعمة للإبتكار ومتسامحة مع الأخطاء، إذ على المدير مساعدة الموظفين في التغلب على خوفهم من الفشل وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.
 - **نظام المعلومات**: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية، التنافسية والتجارية التي تمكن المؤسسة من رصد جميع المتغيرات البيئية بشكل يتيح لها فرصة دراستها و استباقها.
 - **توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها**؛ وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:²
 - التوظيف المباشر، تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.
 - توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية.
 - تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.
 - **تخصيص وقت مناسب للتفكير**؛ حيث تشجع أغلب المؤسسات أفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ، لاعتباره عامل أساسي في الحث على ابتكار أفكار جديدة.³ فعلى سبيل المثال، سمحت شركة "3M" لموظفيها بقضاء 15 بالمائة من وقت العمل للتفكير في شيء جديد، تعلم شيء جديد أو فعل أي شيء يودون فعله.⁴
 - **التقدير و الإثابة**: يعتمد تدعيم مبادرات الإبتكار على الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، و تأخذ الإثابة أي شكل من أشكال التحفيز المادية أو المعنوية.
 - **تشجيع المحاولة والتدريب و التسامح أثناء الإخفاق**؛⁵ إذ يجب على المؤسسة التي تريد الرفع من مهارات أفرادها الإبداعية أن تتيح لهم فرص التجريب و الممارسة دون الترهيب من عواقب الفشل و التسامح في حالة الإخفاق.

¹ شريف غياض ؛ أسماء زدوري، "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13/12 ماي 2010، ص: 09.

² وسيلة حمداوي، "الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 45 ماي 1945، قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص: 112.

³ جلدة سليم بطرس؛ عبوي زيد منير، مرجع سابق الذكر، ص: 102.

⁴ برفين جويتا، **الإبداع في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص: 202.

⁵ سليم بطرس جلدة ومنير زيد عبوي، مرجع سابق الذكر، ص: 102.

خلاصة الفصل:

تناول الجزء الأول من هذا الفصل الإطار النظري للتسويق، حيث وجدنا بأن التوجهات المفاهيمية للتسويق قد عرفت تغيراً ملحوظاً؛ فالفكرة التي استند عليها المفهوم التقليدي و المبنية على اقتناص الفرص التسويقية و السعي الدائم لاكتساب عملاء قد أُلغيت؛ وحل محلها ما يعرف بالمفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس إعطاء هذه الوظيفة بعداً استراتيجياً يشمل بالإضافة إلى تسيير عناصر المزيح التسويقي على المنظور البعيد عمليات: تجزئة الأسواق، استهدافها ومن ثم التموقع بها، وهذا بغية تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في كسب ولاء العملاء وإدامة التعامل معهم لأجل علاقات مربحة ومستمرة.

أما خلال الجزء الثاني من هذا الفصل فتناولنا الابتكار بشكل عام، إذ توصلنا إلى تحديد طبيعة هذا المفهوم وتحديد الفرق بينه وبين مصطلحي الابداع والاختراع، فالابتكار قائم على مفهوم استغلال الفكرة الإبداعية ودمج الاختراعات المتاحة في منتجات وعمليات مجدية تجارياً، وهذا من خلال عدة طرق ومصادر تعرضنا لأبرزها. كما تطرقنا خلال هذا الجزء إلى مختلف أنواع الابتكار، فبينما يشمل التقسيم حسب درجة الكثافة نوعين هما: الجذري والتحسيني، تنقسم الابتكارات وفقاً لطبيعتها إلى ثلاثة أصناف يعتبر الابتكار التسويقي أحدها.

خلال المبحث الثالث تطرقنا لماهية الابتكار التسويقي ومجالاته، حيث توصلنا إلى أن هذا النوع من الابتكار إنما هو اعتماد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات تسويقية مستحدثة، و قد اطلعنا على مختلف المزايا التي يحققها الابتكار التسويقي الذي وبسبب قدرته على مواكبة تغير أذواق المستهلكين باعتبارهم سبب نشاط واستمرارية المؤسسة، تعمل هذه الأخيرة جاهدة على إيجاد واعتماد سبل لتفعيله تناولنا في هذا الجزء أهمها، فالابتكار يشترط فرد مبتكر، مناخ تنظيمي مشجع وبيئة عامة مساعدة على تجسيد الأفكار الخلاقة.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية ودور الابتكار

التسويقي في تعزيزها

- المبحث الأول: مرتكزات الميزة التنافسية
- المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، إستراتيجياتها وأبعادها
- المبحث الثالث: الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز وإدامة المزايا التنافسية

تمهيد:

تتصاعد وتيرة التغيرات التي تعصف بالبيئة التنافسية بشكل أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل خلالها في وضع يسوده عدم الثبات لمعالم القوى التنافسية، فلا مواقع المؤسسات ولا ظروف المنافسة ثابتة، ولا حتى تطلعات وميولات المستهلكين مستقرة، وإنما الثابت الوحيد هو التغير المستمر.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النمو بهذه الأسواق الديناميكية، عليها أولاً ضمان موقع متميز بما يشار إليه بامتلاكها لميزة تنافسية تعد بمثابة صمام أمان أمام ضغوطات وتهديدات مختلف الأطراف الفاعلة التي تتعامل معها، إذ تستطيع المؤسسة أن تحقق الفارق الايجابي لصالحها والفوز برهان المنافسة من خلال سيطرتها على موارد ذات خصائص نادرة ومتفردة من جهة، واتباع الاستراتيجية التي تناسب إمكانياتها وأهدافها من جهة أخرى.

غير أنه وفي إطار النشاط ضمن منظور استراتيجي؛ لا يجب أن تكتفي المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها عوائد على المدى القصير، وإنما عليها السعي بشكل متواصل ودؤوب لدعم نجاحها وإدامة مزايها، وهو ما يمكن تحقيقه عبر أساليب وآليات عديدة يعد الابتكار التسويقي أبرزها، وهذا لقدرته على دعم أبعادها ومؤشراتها بشكل كبير.

وستتم دراسة هذا الفصل من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- مرتكزات الميزة التنافسية.
- أنواع الميزة التنافسية، إستراتيجياتها وأبعادها.
- الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز وإدامة المزايا التنافسية.

المبحث الأول: مرتكزات الميزة التنافسية

اشتد الصراع والتسابق بين المؤسسات لدرجة أصبح من لا يتقدم يتقدم بل ويزول أحياناً، غير أن الدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين، وإنما يعني التوجه نحو التحسين المستمر في الأداء من خلال تمييز وتفرد العروض المقدمة بشكل يضمن البقاء، النمو والاستمرارية في السوق وحتى تحقيق التفوق والريادة. فالمؤسسات في ظل البيئة التنافسية الديناميكية مطالبة بتعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط به.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي، إلا أن اختلاف رؤى كل منهم أدى إلى زخم و تباين شديدين من حيث كم ومضمون التعاريف التي أطلقوها عليه، كما أن مفهوم الميزة التنافسية في حد ذاته قد مر بتطورات ساهمت في إثرائه وتوسيع نطاقه.

1.1: التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية

قدم "آدم سميث" مفهوم الميزة المطلقة أواخر القرن الثامن عشر خلال شرحه المزايا الناجمة عن التجارة الدولية؛ حيث أبرز أهميتها للدولة والمجتمع ككل من خلال نموذج مبسط للعلاقات الاقتصادية الدولية التي تقوم على حرية التجارة والمنافسة. وتعرف الميزة المطلقة بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج الممكن استخدامها في أي مكان آخر.¹

لاقت نظرية سميث العديد من الانتقادات بسبب عدم قدرتها على تفسير اتجاهات التجارة الدولية، حيث رأى "ديفيد ريكاردو" أن التجارة بين دولتين تقوم على أساس اختلاف التكاليف النسبية بينهما، لذا قدم نظريته "الميزة النسبية" سنة 1718 والتي تعرف بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر منخفض نسبياً مقارنة بالدول الأخرى"².

ظلت نظرية المزايا النسبية بمثابة الأساس الذي يفسر مسار المبادلات التجارية، التخصص و تقسيم العمل بين الدول و المؤسسات على حد سواء؛ غير أنها أثبتت عجزها فيم بعد عن تفسير الوقائع و العمليات الديناميكية التي أصبحت تسود عصراً تخط ملامحه العولمة الاقتصادية، و هو الأمر الذي مهد لظهور مفهوم "الميزة التنافسية".

¹ سامية حول، مرجع سابق الذكر، ص: 47.

² المرجع السابق.

ويرجع الفضل في ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى الباحث "Chamberlin" سنة 1939، إلا أن "selznick" كان قد أشار إلى هذا المصطلح سنة 1959 رابطاً إياه بمفهوم القدرة. بعدها جاء التطور التالي لمفهوم الميزة التنافسية حينما وصفها Hofe و Schendel بأنها الموضع الفريد الذي تحققه المؤسسة مقارنة بمنافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، إلا أن دراسات "Day" سنة 1984 و "M.Porter" سنة 1985 مهدت لوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية؛ حيث أصبح ينظر إليها على أنها هدف الإستراتيجية المتغير التابع يس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية.

وعلى الرغم من إسهامات الباحثين سابقين الذكر، إلا أن Porter يعتبر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، حيث أصبح التحدي بداية من منتصف تسعينات القرن الماضي هو الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.¹

2.1: تعريف الميزة التنافسية

من بين التعاريف العديدة التي أطلقت على الميزة التنافسية نذكر:

- **تعريف مايكل بورتور:** تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، والتي يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمناقص مساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعرض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.²

- **تعريف Barney & Clark:** الميزة التنافسية هي توليد المؤسسة لموارد وقدرات داخلية فريدة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.³

- **تعريف فاهي (Fahy):** الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة ومنتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر الزبائن.⁴ وهو ما يعني أن شعور العميل وإدراكه القيمة المضافة التي تحققها منتجات المؤسسة يعتبر شرطاً للميزة.

¹ عبد العزيز الشربيني، "الحاجة لتوجهات جديدة لبرامج التنمية الادارية العربية"، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 27، 1984، ص:48.

² Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel: Comment Devancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avance*, Dunod, Paris, 1999, p:08.

³ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان 2012، ص:24.

⁴ أحمد بن عيشاوي، "إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005، ص:296.

- **تعريف محسن أحمد الخضيرى:** الميزة التنافسية هي إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تنفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين و الكوادر البشرية.¹

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن هناك عدة خصائص مشتركة للميزة التنافسية تتمثل في:

- تبنى الميزة التنافسية على اختلاف و ليس على تشابه.
- لا يجب أن تزول الميزة التنافسية بسرعة بسبب التقادم أو التقليد.
- تؤدي الميزة التنافسية إلى تفوق المؤسسة على المنافسين من خلال خلق قيمة مضافة يدركها العميل.
- النسبية؛ أي أن الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة و ليست بصفة مطلقة.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل الأفضلية و الموقع المتميز الذي تحتله المؤسسة من خلال فرق القيمة الموجب المحقق لصالحها مقارنة بمنافسيها، و الذي يرتبط بقدرتها على إرضاء حاجات العملاء بفعالية أكبر من خلال الأسعار المنخفضة أو المنافع المتفردة.

3.1: التمييز بين الميزة التنافسية و بعض المفاهيم القريبة منها

عادة ما يقترن مفهوم الميزة التنافسية بمفاهيم أخرى، لذا ارتأينا التعرض إليها لكشف العلاقة بينها كما يلي:

- **المنافسة (Competition):** تعبر المنافسة عن حالة من الصراع و التسابق بين طرفين على الأقل، في زمن و مكان معينين من أجل تحقيق مكاسب معينة يشتركان فيها، و في مجال الأعمال يشير مدلول المنافسة إلى صراع بين المؤسسات حول الحصة السوقية من خلال محاولة كل منها لاحتلال أكبر حصة سوقية ممكنة.²

- **القدرة التنافسية (Competitiveness):** وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات المستقبلية والاستعداد لها لإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الأسواق، و يضيف Moori & Mc.Fettridge أن القدرة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على رفع إنتاجيتها، خفض تكلفتها إنتاجها، تحسين جودة منتجاتها أو كل ذلك معا.³

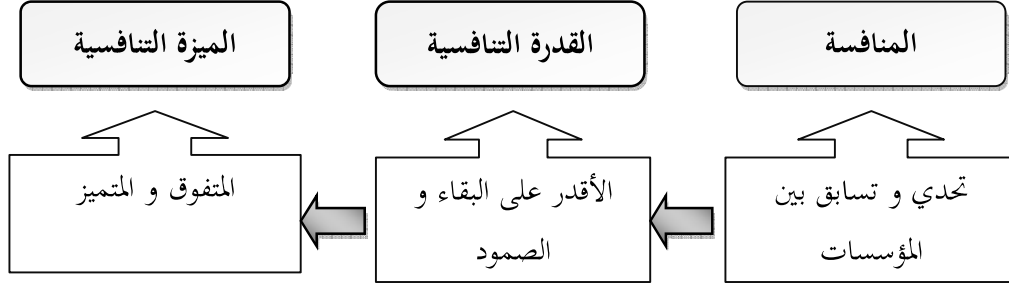
من خلال التعاريف السابقة لكل من الميزة التنافسية، المنافسة و القدرة التنافسية؛ يمكننا استنتاج طبيعة الفروق بين المفاهيم الثلاثة وطبيعة العلاقة بينها و صيغتها في الشكل (1.2).

¹ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص-ص: 33-34.

² رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، 2008، ص: 161.

³ عماد صفر سلمان، مرجع سابق الذكر، ص: 39.

الشكل 1.2: العلاقة بين الميزة التنافسية، المنافسة و القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

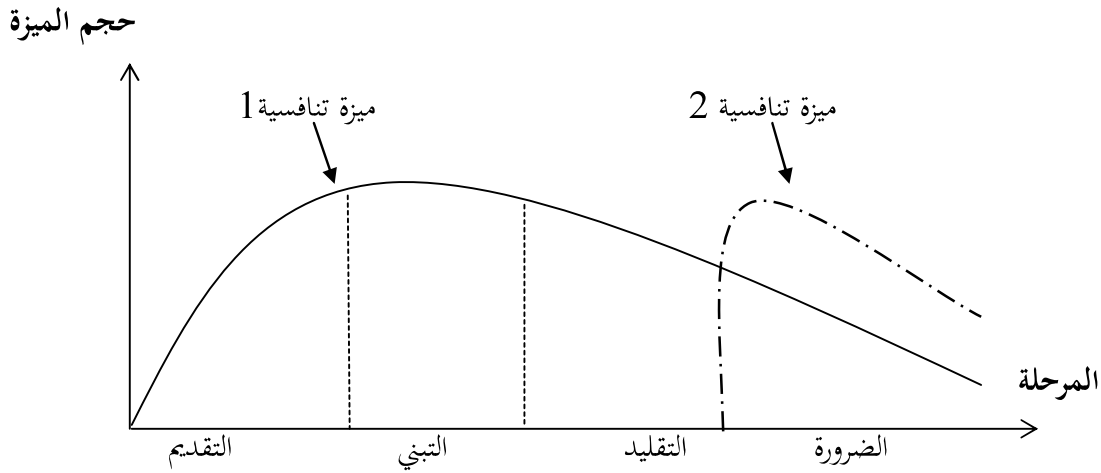
1.2: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما: حجم الميزة و نطاق التنافس.

■ حجم الميزة التنافسية

تحقق الميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر تطلب الأمر جهوداً أكبر و وقتاً أطولاً لتقليدها، التغلب عليها أو تجميع أثرها. ومثلما هو الحال للمنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة يوضح الشكل التالي مراحلها:

الشكل 2.2: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

يلاحظ أن حياة الميزة التنافسية تبدأ من مرحلة التقديم التي تختلف مدتها تبعاً ل: خصوصية المؤسسة، نوع المنتج، طبيعة السوق المستهدفة وكذا حجم المنافسة، غير أن طول هذه الفترة يتطلب استثمارات جد مكلفة.

خلال مرحلة التنبؤ وبسبب قدرة المؤسسة على الانتشار بين مختلف الأسواق، تشهد الميزة استقراراً و توازناً في السوق، غير أن ذلك لا يستمر للأبد حيث وبعد مدة تتقادم الميزة بسبب تمكن المنافسين من تقليدها أو حيازة ميزة تنافسية متفوقة عليها، لذا تعرف الميزة الأصلية تراجعاً في أثرها وتدخل بذلك مرحلة التدهور.

إن تراجع أثر الميزة و تدهور مردوديتها يدفع المؤسسة إلى تحسينها، تطويرها أو التخلي عنها و استبدالها بميزة تنافسية جديدة، و هو ما يتزامن مع مرحلة الضرورة .

■ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة، و هناك اتفاق بين الباحثين على أن نشاط المؤسسة على نطاق واسع من شأنه أن يحقق لها وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، أما نشاطها في نطاق ضيق فيمكن أن يوفر لها ميزة التركيز على قطاع معين و خدمته بأقل تكلفة، و كذا اكتساب تجربة و إحكام السيطرة عليه و بالتالي تقديم منتجات مميزة.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:¹

– **القطاع السوقي؛** و يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذي تتم خدمتهم. فعلى سبيل المثال، فإن تنوع منتجات المؤسسة يتيح لها إمكانية الانتشار أكثر و بالتالي تغطية شرائح أوسع و العمل بمجالات عديدة، كما قد يؤدي تركيز المؤسسة على منتج معين إلى التخصص به و بالتالي إجادته أكثر، غير أن الأمر لا يخلو من بعض العيوب كارتفاع التكاليف خصوصاً في حالة ضعف ترابط المزيج السلعي.

– **النطاق الرأسي؛** و يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً و خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل (رأسياً كان أو أفقياً) المرتفع مقارنة بالمنافسين من شأنه تحقيق الميزة التنافسية من خلال السيطرة أكثر على مختلف التكاليف، أو ضمان مدخلات متميزة تنعكس جودتها على جودة المخرجات النهائية.

– **النطاق الجغرافي؛** و يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تغطيها المؤسسة و تتنافس ضمنها.

– **نطاق الصناعة؛** و يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل بها المؤسسة، فترابط مختلف قطاعات نشاط المؤسسة من شأنه أن ينشأ مزايا تنافسية عديدة، فتمائل منافذ التوزيع يمكن المؤسسة من التعامل مع نفس الموزعين، و بالتالي الاستفادة من خبرة التعامل معهم و مختلف التسهيلات و الامتيازات التي يقدمونها.

¹ المرجع السابق، ص-ص: 86-87.

2.2: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة من خلال ثلاث معايير تتمثل في:¹

- **مصدر الميزة؛** إذ يمكن التمييز بين نوعين من المصادر التي تنشأ مستويين من الميزة التنافسية و هي:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: و هي مزايا سهلة التقليد و المحاكاة من قبل المنافسين، و مثال هذا النوع من المزايا تلك التي تتحقق نتيجة عن التكلفة المنخفضة لكل من قوة العمل و المواد.
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: ما يميز هذا النوع من المزايا أنها تتطلب توافر مهارات و قدرات من مستوى عالي؛ بالإضافة إلى أنها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والمتراكم، القدرات الفنية الداخلية، نشاطات البحث والتطوير والتسويق و هو ما يجعل منها صعبة التقليد. ومن أمثلة المصادر التي تحقق المزايا ذات الرتب المرتفعة نجد: حيازة المؤسسة للتكنولوجيا العالية، السمعة الجيدة لعلامة المؤسسة و الناتجة عن جهود تسويقية متراكمة، العلاقات الوطيدة مع العملاء التي تنشأ مثلا من تبني المؤسسة لتوجه التسويق بالعلاقات،...
 - **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة؛** فكلما ارتفع عدد مصادر الميزة كان بمقدور المؤسسة التي تحوزها الحفاظ عليها لوقت أطول، وهذا بسبب صعوبة تقليدها جميعا و في نفس الوقت من قبل المنافسين والعكس صحيح؛ حيث أن اعتماد المؤسسة في تحصيل مزاياها التنافسية على مصدر واحد كالحصول على المواد الخام بأسعار منخفضة هو أمر سهل التقليد من قبل المنافسين أو التفوق عليه من خلال مصادر أخرى.
 - **درجة التحسين و التجديد المستمر على الميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل سريع و مستمر، لذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تجديد مزاياها التنافسية و تطويرها باستمرار.
- وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن المصدر المهم في بناء الميزة التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في الصناعة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و أنشطتها؛ خاصة التسويقية منها والتي تمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة أكبر تنال رضا العملاء واستحسانهم بشكل يكسبها التفوق، السمعة الطيبة والحصة السوقية المتزايدة على حساب المنافسين.

إضافة إلى ما سبق ذكره، فقد اتفق العديد من الباحثين على أن هناك مميزات للميزة التنافسية الفعالة تتمثل في:²

- الحسم؛ أي أن تعطي المؤسسة الأسبقية و التفوق عن المنافسين.

¹ المرجع السابق، ص-ص: 99-100.

² المرجع السابق، ص: 84.

- الاستمرارية؛ أي أن الميزة يجب أن تستمر لفترة من الزمن، فكما يقول بورتير و داي (Day) أن ما يميز الميزة كونها هدف استراتيجي؛ فالمؤسسة تسعى لاكتساب الميزة و الحفاظ عليها أطول فترة ممكنة لضمان تحقيق عوائد مجدية على المدى الطويل.¹
- إمكانية الدفاع عنها؛ أي صعوبة تقليدها أو إلغائها من قبل المنافسين، إذ يشير "Barney" إلى أن الميزة تتحقق نتيجة الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و التي تهدف إلى إنشاء القيمة شرط ألا تكون تلك الإستراتيجية قيد التنفيذ أو ضمن مقررات المؤسسات المنافسة على المنظور القريب.
- المرونة؛ حيث يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للتجديد، للتغيير أو الإحلال بميزة قائمة بأخرى جديدة بكل يسر و سهولة؛ و هذا وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة.²

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية و مؤشراتهما

1.3: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

- حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية فعالة يجب توفر عدة متطلبات يمكن اختصارها في النقاط التالية:³
- ثقافة و قيم المؤسسة؛ و يقصد بذلك توفر قيم و معتقدات و ثقافة ثرية تغرسها الإدارة العليا في أذهان العاملين بمختلف المستويات بها، لتنعكس إيجابيا على سلوكياتهم، طرق تفكيرهم و كذا قراراتهم.
 - الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثنى الأصول من خلال: تدريبهم، تكوينهم و تحفيزهم على توليد الأفكار الفريدة و المبتكرة.
 - القدرة على التعلم من التجارب الذاتية أو تجارب المنافسين، و التكيف مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة.
 - العمل على رفع كفاءة و فعالية الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة.
- كما يضيف باحثون آخرون متطلبات إضافية مثل:⁴
- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج و تعظيم عائدها.
 - تطوير و تفعيل العمليات من خلال استخدام أساليب الإدارة الحديثة كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الرقمية، إدارة المعرفة، ...

¹ بحضة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص: 06.

² فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، مرجع سابق الذكر، ص: 27.

³ أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2001، ص: 144.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق الذكر، ص: 104-105.

- إتخاذ الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باعتماد التحالف مع المنافسين، التعاون مع الموردين، تغيير مجال المنافسة و غيرها.
 - ولوج وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، وهو ما يمنح المؤسسة أسبقية الاستثمار بها.
 - التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة بالمؤسسة؛ بدءا من تصميم المنتج إلى غاية خدمات ما بعد البيع.
- بالإضافة إلى العوامل الداخلية السابقة، لا يمكن إغفال تأثير مكونات البيئة الخارجية على قدرة المؤسسة لامتلاك و تطوير مزاياها التنافسية. و من بين تلك العوامل الخارجية نذكر:
- تغير احتياجات العميل؛ فهدف المؤسسة هو إرضاء وتلبية حاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، لذا فإن تغير أذواقهم بشدة وبسرعة لأسباب عدة قد ترجع لطبيعة المنتجات (مثل المنتجات الالكترونية سريعة التقادم) يحد من مدى استمرارية ميزة المؤسسات التي تقدمها.
 - مدى حسن علاقات المؤسسة مع مورديها.
 - التغيرات التكنولوجية؛ فالمنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها لتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.
 - التجاوب السريع مع التغيرات القانونية.
 - التغيرات الاقتصادية؛ فانخفاض القدرة الشرائية لأفراد المجتمع يجعل ميزة التكلفة الأقل بديلا أفضل من ميزة التميز؛ و هذا نظرا لارتباط هذه الأخيرة بالجودة و السعر المرتفع الذي لن يقدر المستهلكون على تحمله.

2.3: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية نذكر من بينها:

■ المؤشرات الكمية

- ترتبط المؤشرات الكمية بالأداء المالي للمؤسسة، وتضم العديد من المقاييس مثل:
- الربحية: تعتبر الربحية من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم نتائج الأعمال التجارية للمؤسسة نظرا لاهتمامها بعناصر فعالة مثل إنتاجية المؤسسة النسبية و تكلفة عوامل الانتاج، و يمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، استخدام تقنيات حديثة أو استغلال الموارد بشكل أفضل. و لقياس الربحية هناك العديد من المعايير مثل: هامش الربح، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية و غيرها.¹

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق الذكر، ص: 203 .

- **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية لحساب نصيب كل متنافس من المبيعات المحققة في السوق. وقد حدد بورتر ثلاثة أصناف للحصة السوقية يمكن تحديد الميزة التنافسية من خلالها هي:¹
- الحصة السوقية الإجمالية: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات المحققة في السوق.
- الحصة السوقية النسبية: تحسب من خلال قسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات المؤسسة الرائدة للسوق ، حيث يسمح هذا النوع بتحديد مدى بعدها عن الصدارة (ريادة السوق).
- حصة السوق المخدوم: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات السوق الذي تركز المؤسسة نشاطاتها به.
- **تكلفة الصنع:** تعد سيطرة المؤسسة على تكاليف إنتاجها مؤشرا كافيا لقدرةتها على تحقيق الميزة التنافسية، إذ تسعى المؤسسات إلى تحقيق هامش ربح مرضي من خلال رفع أسعار منتجاتها أو تخفيض تكاليف الإنتاج، غير أن إمكانية تحقيق ذلك اعتمادا على الحل الأول محدودة، وهذا بسبب تعدد البدائل المتاحة (منتجات المنافسين) أمام المستهلكين، فحتى العملاء الأوفياء لمنتجات المؤسسة لن يستمروا في تبرير السعر المرتفع بالجودة العالية، لذا يرتفع احتمال تحولهم إلى منتجات المنافسين، لهذا السبب تعتبر أفضل طريقة لتحقيق هامش ربح معتبر هي السيطرة على التكاليف خصوصا في الأسواق ذات الحساسية المرتفعة تجاه السعر.
- **النمو السنوي للمبيعات:** تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح و بالتالي تحقيق النمو و الاستمرار، و يعد النمو السنوي للمبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة و زيادة الحصة السوقية لها بشكل يدعم موقعها التنافسي. و يتم حساب النمو السنوي للمبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النمو السنوي للمبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}) / \text{مبيعات السنة المرجعية}$$

■ المؤشرات النوعية

- تهتم المقاييس النوعية بالأساس بتحديد مدى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة و سياستها مقارنة بالمنافسين، و يمكن للعملاء إدراك جودة المنتجات من خلال التمييز بين تقسيمات النوعية التالية:²
- النوعية المتوقعة: وهي درجة و مستوى النوعية التي يرى العملاء ضرورة توفرها في المنتج، و هو ما يصعب تحقيقه في الغالب بسبب تباين حاجات و رغبات العملاء.

¹P.Kotler; Dubois, **Marketing Management** , 11th Edition, Op Cit, p: 214.

² ثامر ياسر البكري، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 201-200.

- النوعية المدركة: تتمثل النوعية المدركة في الخصائص و المزايا التي يكتشفها العميل عند استهلاكه و استعماله للمنتج، لذا يرتبط رضا المستهلك للمنتج بنتائج المقارنة التي يجريها بين النوعية المدركة و نظيرتها المتوقعة.
- النوعية القياسية: و التي تعبر عن النوعية التي تقدمها المؤسسة و تتطابق مع المعايير المحددة مسبقا من قبلها.

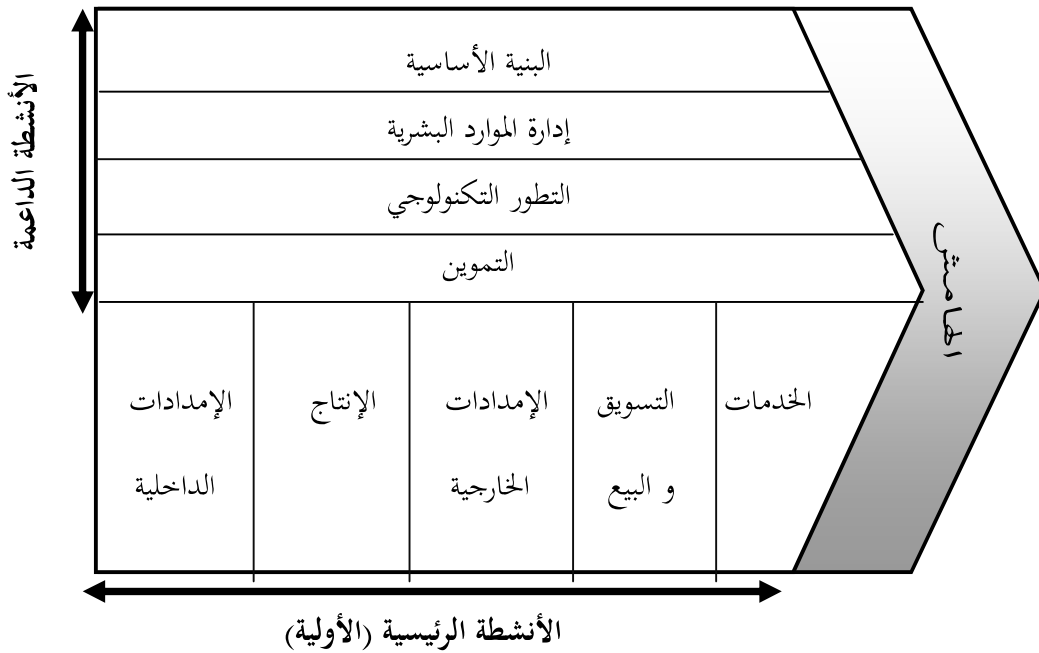
المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر قد تنشأ إما بسبب تغيرات و إفرازات البيئة الخارجية أو مجهودات و سعي متواصل من قبل المؤسسة، إذ بمقدور المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال التسيير الفعال و الكفاء لمكونات بيئتها الداخلية، أو عبر قدرتها على التجاوب الفعال و التموقع الجيد ببيئة الصناعة التي تنشط بها، و عليه إرتأينا أن نكتفي في إطار تحديد مصادر بناء الميزة التنافسية على دراسة سلسلة القيمة كتحليل داخلي و قوى التنافس كتحليل لبيئة الصناعة.

1.4: تحليل سلسلة القيمة (value chain) كمصدر للميزة التنافسية

قدم بورتر سلسلة القيمة كمدخل يهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمستقبلية، وهذا من خلال تحليل قيمة الأنشطة الداخلية للمؤسسة التي تقسم إلى صنفين من الناحية الاستراتيجية، وهذا بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية والمحتملة. و الشكل التالي يوضح مكونات سلسلة القيمة:

الشكل 3.2: سلسلة القيمة



Source :M.Porter, Op.Cit. p :53.

من خلال الشكل السابق يمكن تحديد مكونات سلسلة القيمة كما يلي:

■ الأنشطة الأولية (الرئيسية)

تتضمن الأنشطة الرئيسية للمؤسسة حسب بورتر جميع المهام و العمليات اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج. و تشمل:

- الإمدادات الداخلية: استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون،...
- العمليات: تتعلق هذه الحلقة بكل الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- الإمدادات الخارجية من نقل، تخزين و توزيع المخرجات و كذا تنفيذ وجدولة تسليم الطلبات بوقتها.
- التسويق و المبيعات: تشمل هذه الحلقة كل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي و تنفيذ للوظائف التسويقية والبيعية.
- الخدمة: تشمل هذه الحلقة جميع الأنشطة المرتبطة بدعم النشاطات السابقة للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، وتشمل على سبيل المثال: الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

■ الأنشطة الداعمة :

- البنية الأساسية: تتعلق هذه الأنشطة بالهيكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة لضمان التسيير الجيد و الإدارة المحكمة لمختلف نشاطاتها، و كمثال عنها نجد: المالية، المحاسبة، الشؤون القانونية، العلاقات الخارجية،...
- التطور التكنولوجي: و هي الأنشطة التي تتعلق بتحسين المنتج و العمليات الانتاجية على حد سواء، و من بين الأنشطة التي تدرج ضمنها: البحوث الأولية للمنتج، التطوير، هندسة العمليات الإنتاجية،...
- التموين: يشمل هذا النشاط جميع العمليات الخاصة بتوفير مدخلات مختلف الأنشطة الأساسية أو الداعمة الأخرى مثل: المواد الأولية، التجهيزات، الآلات و العتاد،...
- إدارة الموارد البشرية: تغيرت النظرة نحو وظيفة الموارد البشرية من الإطار التسييري إلى الإطار الإستراتيجي، إذ يرى بورتر أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، فالمؤسسة التي تمتلك خبرات فريدة، مهارات متميزة و كفاءات بإمكانها التفوق على منافسيها.

تجدر الإشارة إلى أن سلاسل القيمة للمتنافسين لا تكون نفسها على الدوام، و يقول بورتر أن هذا الاختلاف هو ما يكسب إحداها ميزة تنافسية و يجعلها متفوقة عن الآخرين، لذا يرى أنه من الواجب إجراء مقارنة بين أثر

كل حلقة من حلقات القيمة للمؤسسة مع تلك الخاصة بالمؤسسات المنافسة. و عموما عند إجراء عملية المقارنة بين حلقات القيمة لمؤسستين متنافستين يمكن التمييز بين حالتين هما:

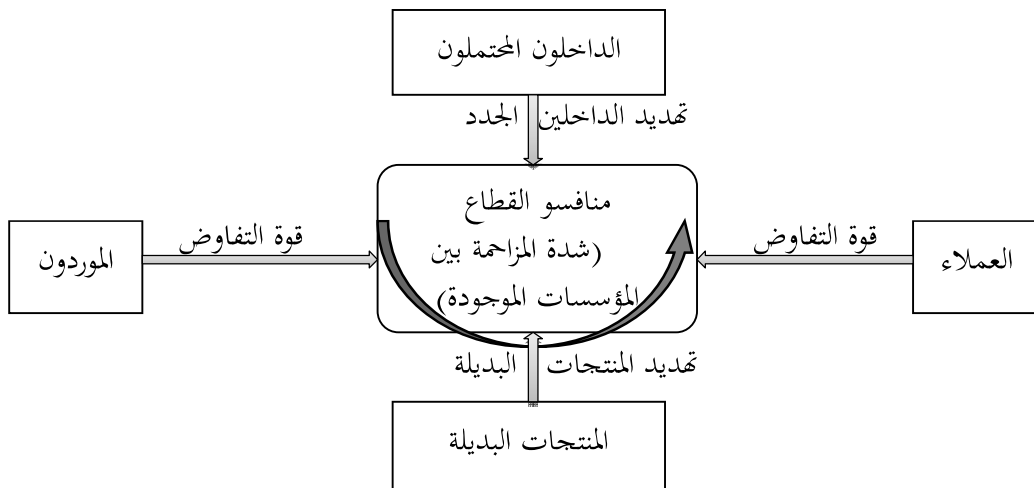
- تشابه حلقات سلسلة القيمة: في هذه الحالة يكون تسلسل الحلقات المكونة للسلسلة القيمة لمؤسستين متنافستين متطابق، غير أن ما يصنع الفرق ويكسب إحدهما ميزة تنافسية هو سيطرتها على أحد تلك الأنشطة بشكل واضح مثلما هو الحال لشركة (L'oreal) لمستحضرات التجميل، حيث تتفوق هذه الشركة على منافسيها عن طريق سيطرتها وتميزها الشديد في ممارساتها التسويقية.

- اختلاف حلقات سلسلة القيمة: في هذه الحالة يختلف ترتيب و تسلسل حلقات القيمة بسبب أن إحدى المؤسستين تولي وظيفة معينة اهتماما بالغا و تضعها على رأس أولوياتها معتمدة عليها في صنع الفارق، فعلى سبيل المثال تتفوق شركة "ديل" (Dell) على منافستها "اتش.بي.كومباك" (Hp-Compaq) عن طريق أسلوب الإنتاج حسب الطلب الذي يجعل من تكاليف المخزون تؤول إلى الصفر.

2.4: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل قوى التنافس

بسبب تأثر المؤسسة بعوامل البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها سواء بشكل مباشر (عوامل البيئة الجزئية) أو بشكل غير مباشر (عوامل البيئة الكلية)، لذا و لأجل التوقع الجيد في السوق يتوجب عليها التركيز على تحليل قوى بيئة الصناعة التي حددها في العناصر التي يبرزها الشكل التالي:

الشكل 4.2 : القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر)



المصدر: بجه عيسى و آخرون، مرجع سابق الذكر، ص:107.

ويمكن تحليل مكونات نموذج بورتر و توضيح علاقته بقدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

■ **المنافسة القائمة:** يساهم التسابق بين المنافسين المتواجدين في تحديد جاذبية الأسواق، فانخفاض المنافسة ببعضها يتيح فرصة أكبر للمؤسسات المتواجدة بها لتطبيق ميزة التميز و إرفاقها بأسعار مرتفعة، وهذا بسبب قلة المنتجات المنافسة وانخفاض احتمال تحول العملاء إليها، أما احتدامها بأسواق أخرى قد يؤدي إلى نشوب حروب سعرية بإمكان المؤسسة تفاديها من خلال سيطرتها على تكاليف إنتاجها.

■ **تهديدات الوافدين الجدد:** يزاحم الوافدون الجدد المؤسسات الناشطة في الحصة السوقية و الموارد بشكل يهدد استقرارها و مواقعها، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع التي نذكر من بينها:¹ اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى منافذ التوزيع،... وعلى حسب قدرة المؤسسة على إنشاء و مضاعفة حواجز الدخول، بإمكانها تأخير أو تعصيب الأمر على الراغبين في مزاحمتها في القطاع الذي تنشط به ما يتيح لها فرصة الاستفادة القصوى من مزاياها و إدامتها لأطول وقت ممكن.

■ **تهديد المنتجات البديلة:** تنافس المنتجات البديلة منتجات المؤسسات الأصلية من خلال قدرتها على امتصاص جزء من الطلب المفترض أن يكون عليها و التسبب في وضع حد أعلى لأسعارها، كما أن توفرها بجودة معقولة و أسعار مقبولة يحتم على المؤسسات المقدمة للمنتجات الأصلية اعتماد التحسين المستمر للجودة و يجبرها على اعتماد مستويات أسعار مقبولة لأجل الحفاظ على عملائها الحاليين و جذب آخرين جدد.

■ **قوة تفاوض العملاء:** يسعى العملاء لممارسة ضغوطات على المؤسسة بهدف تخفيض أسعار المنتجات المعروضة و رفع جودتها على حساب مردودية القطاع، غير أن ارتفاع قوتهم التفاوضية لا يجب اعتباره تهديد لا يمكن تجنبه أو التعامل معه، فتبني المؤسسة للتوجهات الحديثة في التسويق كالتسويق بالعلاقات من شأنه أن يكسب المؤسسة ولاءهم الشديد و دراية أكبر بحاجاتهم و إمكانياتهم المادية التي تحدد ميولاتهم؛ ما يتيح لها إمكانية التوفيق بين رغبتهم في خفض الأسعار و رفع الجودة و رغبتهم في رفع أرباحها و حصتها السوقية.

■ **قوة تفاوض الموردين:** يشكل الموردون تهديدا إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المدخلات التي تحتاجها المؤسسة أو تخفيض جودتها، فجودة و أسعار منتجات المؤسسة ترتبط بالأساس بجودة و أسعار المدخلات التي يوفرها، لذا تسعى المؤسسات لإنشاء علاقات جيدة مع وحتى إحداث تكامل رأسي خلفي، وهذا لأجل لضمان التدفق الجيد للمواد بالسعر والجودة المرغوبين وفي الوقت المناسب وهي أبعاد كافية لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق الذكر، ص: 165.

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، إستراتيجياتها و أبعادها

تعمل المؤسسات تحت قيود عديدة منها ما هو داخلي مثل الإمكانيات المتاحة والأهداف المسطرة، و منها ما هو خارجي مثل ظروف الأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسة بها، وهو ما يفرض عليها انتقاء أنواع، أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية التي ستحاول إكتسابها والتركيز عليها.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

حدد بورتر نوعين من المزايا التنافسية هي: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز، حيث إن اختيار المؤسسة لنوع الميزة يتأثر بعدة عوامل مثل: جاذبية قطاع النشاط، حدة المنافسة و طبيعتها، تنوع و تطور حاجات العملاء، ..

2.1: ميزة التكلفة الأقل

تعني ميزة التكلفة الأقل أن تعمل المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع المنافسين ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر.¹

■ تحقيق ميزة التكلفة الأقل

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب عليها:²

- مراقبة الحجم؛ إذ تحقق وفورات الحجم تخفيض التكلفة الوحدوية.
- مراقبة الروابط؛ فتمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين مختلف الأنشطة المنتجة للقيمة و من ثم استغلالها، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف و يعزز من مزاياها التنافسية.
- مراقبة الإلحاق؛ و يقصد به إما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبة الإجراءات؛ إذ قد يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، بل أنها قد تؤدي أحيانا إلى رفعها.
- مراقبة تموضع الأنشطة؛ سواء خص الأمر تموضع الأنشطة فيم بينها أو تعلق بالعملاء و الموردين، حيث يؤثر هذا الأمر على عدة عناصر مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، سهولة الوصول إلى الموردين، ...

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق الذكر، ص: 84.

²M.Porter, Op.cit, p-p: 128-136.

– مراقبة الرزنامة؛ يمكن أن يساعد عنصر الزمن في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، و هذا لأن المتحرك الأول في القطاع يتمكن من اختراق النوافذ الاستراتيجية* و تحقيق السبق في الوصول إلى المستهلكين والموردين.

■ تطبيق ميزة التكلفة الأقل

لا تنخفض التكاليف بصورة تلقائية ولكن تبعا لمجهود متواصل من قبل المؤسسات التي تحتلف قدراتها لتحقيق ذلك حتى وإن كانت لها نفس الإمكانيات، حجم الإنتاج المتراكم أو نفس السياسات، وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تخفيضها.¹ حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط به؛ لذا المؤسسات الرائدة تقوم بوضع برامج و تسخير أساليب محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، متابعة مستمرة للأنشطة المولدة للقيمة، رقابة صارمة ودراسة مستمرة على للتكاليف من خلال مقارنتها مع تكاليف المنافسين.²

■ الأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق ميزة التكلفة الأقل

- لتمتكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل عليها تفادي عدة أخطاء قد تعيق تطبيقها بنجاح مثل:³
- التركيز الكامل على تكاليف الإنتاج و إهمال التكاليف المتعلقة بباقي الأنشطة كالتسويق، البنية الأساسية،...
 - إهمال تكاليف الأنشطة الثانوية وغير المباشرة؛ حيث وعلى الرغم من اعتبار العديد من المؤسسات التموين نشاطا ثانويا، إلا أن إحداث تغييرات بسيطة بتطبيقات الشراء قد تؤدي إلى وفورات معتبرة.
 - قد تحاول بعض المؤسسات تخفيض التكاليف بمعدلات متناقصة لتحقيق وفورات الحجم من خلال التوجه نحو خدمة أسواق جديدة و الإقامة بالقرب من أسواقها بغرض تقليل مصاريف التوزيع بشكل عام، إلا أنها في نفس الوقت تمدر مواردها على مضاعفة النماذج وكذا تقليص دورة حياة المنتجات المطورة.
 - الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛ فمثلا قد تفسر مؤسسة ما ارتفاع تكاليف إنتاجها بتقادم تكنولوجيا الآلات المستخدمة أو عدم جودتها، غير أن التحليل الدقيق لتلك الحصة يبين أن السبب الحقيقي إنما هو العنصر البشري عن طريق جهله بأساليب التسيير الجيد لها، وهنا التفسير الخاطئ والتشخيص السيئ قد يفوت على المؤسسة فرصة معالجة هذا الخلل من خلال تكوينهم بدلا من الاتجاه نحو تغيير الآلات.
 - تهديد التميز؛ فرغبة المؤسسة الشديدة في خفض التكاليف قد تؤدي إلى إلغاء بعض المزايا من المنتج.

* استخدم Abell مصطلح النوافذ الاستراتيجية (strategic windows) للإشارة إلى الفرص التسويقية التي توجد بيئة المؤسسة و ب استغلالها.

¹M.Porter, Op.cit, p-p: 145-147.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق الذكر، ص: 116.

³M.Porter, Op.cit, p-p: 147-150.

2.2: ميزة التميز

تشير هذه الميزة إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، فريد وذو قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.¹ حيث قد ينشأ ذلك التميز من الجودة المرتفعة أو خدمات ما بعد البيع.

■ أبعاد التميز

يمكن إحصاء ثلاث طرق تتحقق من خلالها ميزة التميز وهي: الجودة، التحديث و الاستجابة للعميل. فمن خلال تركيز المؤسسة على سد الفجوة بين الخصائص المدركة من قبل العميل و القيمة المتوقعة من المنتج، و جملة الخصائص و القيم الممكن تحقيقها فعلا، تتحقق إستراتيجية التمييز من خلال الجودة، كما يعتبر التحديث عاملا مهما بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني؛ و بالتالي فإن قدرة المؤسسة على مجاراة التغيرات التكنولوجية من جهة و أذواق المستهلكين من جهة أخرى يحقق لمنتجاتها صفة التميز.

أما تحقيق التميز من خلال الاستجابة المتفوقة للعملاء فتكون من خلال خدمات ما بعد البيع، الصيانة، و غيرها من الممارسات التي تولي اهتماما بالغا للمعرفة المسبقة و الدقيقة لحاجات و رغبات العملاء و العمل على تلبيتها بصورة فريدة.

■ تحقيق ميزة التميز

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التميز، يجب عليها الاستناد على ما يسمى بعوامل التفرد التي تشمل:²

- الإجراءات التقديرية: تمثل الإجراءات التقديرية للأنشطة و طرق تنسيقها عاملا مهما ومساعد على تميز المؤسسة، و تشمل: خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط،...
- الروابط؛ إذ يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين مختلف الأنشطة المترابطة فيم بينها، كما قد تشكل الروابط الموجودة بين المؤسسة و مختلف قنوات التوزيع المعتمدة أو الموردين مصدرا للتمييز.
- الرزنامة؛ فتأخر دخول المؤسسة لقطاع ما قد يتطلب منها وقتا لتأكيد تميز منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين الذين سبقوها في الدخول إليه.
- التموضع؛ حيث أن اختيار الموقع المناسب لأنشطة المؤسسة يساهم في إكسابها لمميزات متفردة، فقربها من العميل مثلا يجعلها على درايتها بميولاته و توقعاته، و بالتالي تكون أقدر على تلبيتها بشكل أفضل.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق الذكر، ص: 84.

²M.Porter, Op.cit, p-p: 158-161.

- **الإلحاق؛** إذ يمكن أن ينجم التميز لنشاط منتج للقيمة إذا كان ذلك النشاط مشتركاً بين عدة أقسام.
- **التعلم و آثاره؛** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين. فعلى سبيل المثال، فإن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها.
- **التكامل؛** إذ تبقى المؤسسة مطالبة بدمج الأنشطة المولدة للقيمة و مراقبة عناصر نتائج الأنشطة، مما يمكنها من إيجاد و إنشاء مصادر للتفرد و التميز.
- **الحجم؛** قد يؤثر الحجم الكبير سلبي على التميز كأن يضعف مرونة المؤسسة في الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة، إلا أنه و في بعض الحالات يمكن أن يؤدي الحجم إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).

■ تكلفة التميز

حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تميز واضحة مقارنة بمنافسيها يجب عليها رصد التمويل اللازم لتحقيقه، غير أن هناك تباين في تكلفة التميز بين مختلف المؤسسات بسبب اختلاف وجهة نظرها حول عوامل تطور التكاليف، غير أن تلك الأقدار منها على رفع درجة التميز من خلال التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة يمكنها من تخفيض تكاليف ذلك. فعلى سبيل المثال، فإن التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الانتاج يؤدي إلى خفض تكاليف التخزين و تقليص آجال التسليم ما يتيح للمؤسسة فرص أكبر للتميز.

■ الأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق ميزة التميز

- يتعين على المؤسسة التي تعمل على بناء ميزة تميز الحذر حول بعض الممارسات الخاطئة مثل:¹
 - التميز المفرط: من الممكن ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة أو المدركة من قبل العميل و هذا ما يؤدي إلى إفراط التميز. فعلى سبيل المثال، فإن تجاوز جودة المنتج احتياجات العملاء و بالتالي تعدي تكلفتها قدرتهم الشرائية من شأنه أن يدفعهم إلى التعامل مع المنافسين الذين يقدمون منتجات بجودة مقبولة و أسعار مناسبة أكثر.
 - المبالغة في رفع الأسعار؛ يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل، فالسعر المبالغ فيه يدفع العميل إلى التخلي و النفور من منتجات المؤسسة و التحول إلى منتجات المنافسين، لذا يجب على المؤسسة أن تحاول إحداث توازن بين جودة منتجاتها و السعر الإضافي المرافق لها.
 - عدم إدراك و تقدير تكلفة التميز؛ غالباً ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية تتجاوز أحياناً الإيرادات الناتجة عن التميز.

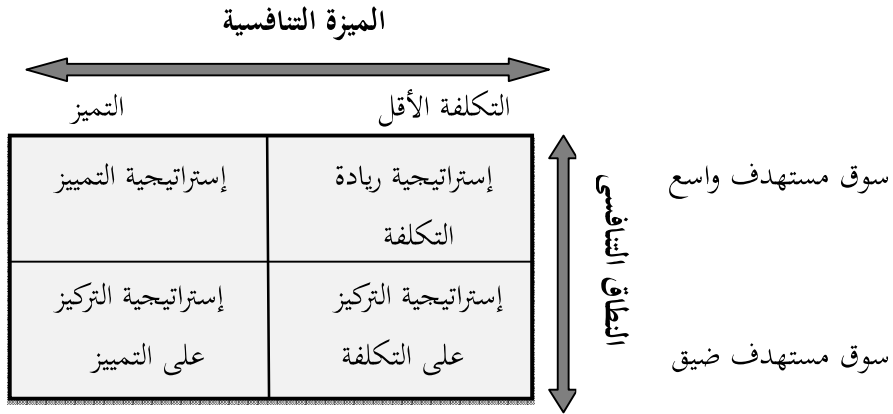
¹Ibid, p-p: 199-200.

- التركيز الشديد على المنتج؛ تربط معظم المؤسسات مسألة التميز بالمنتج فقط وتحمل باقي الأنشطة التي من الممكن أن تتميز من خلالها كقنوات التوزيع، المحيط المادي وغيرها.

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية معينة لا بد وأن يتم وفق إستراتيجية تساعد على نجاح تجسيدها، وتتحدد تلك الاستراتيجيات من خلال بناء مصفوفة تتقاطع عبرها أنواع الميزة التنافسية مع طبيعة الأسواق المغطاة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 5.2: الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source :M.Porter, Op.Cit, p :12.

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسة التي تستهدف سوقا واسعة أمامها فرصة الاختيار بين إستراتيجيتين: ريادة الكلفة أو التمييز، أما تلك التي تستهدف سوقا ذات نطاق محدود، فعليها الاختيار بين استراتيجيتي: التركيز على التكلفة أو التركيز على التمييز.

1.2: إستراتيجية ريادة التكلفة

تعتمد إستراتيجية ريادة التكلفة على خفض مختلف التكاليف والتوجه إلى أسواق واسعة النطاق، وهو ما يسمح للمؤسسة التي تعتمد عليها بالتحكم في الأسعار وبالتالي إمكانية تغييرها عند اقتضاء الضرورة كحالة تخفيض المنافسين لأسعارهم، وهذا دون وجوب تقليص هامش الربح الذي يمكن تحقيقه.

وتحقق استراتيجية الريادة في التكلفة العديد من المزايا، فالمؤسسة التي تتمتع بالسيطرة على تكاليفها تكون محصنة ضد تهديد:

- إرتفاع قوة تفاوض العملاء و الموردین؛ ففي حالة مطالبة العملاء بخفض الأسعار أو اتجاه الموردين إلى رفع أسعار مواد التموين، يكون باستطاعة المؤسسة الحفاظ على موقعها كونها غير مجبرة على تحمل خسائر بفضل سيطرتها على التكاليف.
 - خطر تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات الأخرى (منافسون مباشرون، المنتجات البديلة) ضئيل مادامت المؤسسة مسيطرة بالتكاليف، وبالتالي بإمكانها الاعتماد على كسب رهان الحرب السعرية.
- أما عن أبرز مساوئ إستراتيجية الريادة بالتكلفة نذكر:

- قدرة المؤسسات المنافسة على امتلاك أساليب تكنولوجية تسمح لها بتخفيض تكاليفها بشكل كبير.
 - التركيز الشديد على تخفيض التكلفة قد يلهي المؤسسة عن الانتباه للعديد من المتغيرات الأخرى، فعدم مجارة المؤسسة لتغير أذواق المستهلكين سيبعد أنظارهم لا محالة عن منتجاتها حتى وإن خفضت أسعارها.
- إن نجاح إستراتيجية الريادة بالتكلفة مرهون بقدرة المؤسسة على الموازنة بين خيارات المنتج، السوق والكفاءات المتميزة، فعلى مستوى المنتج، تتجه المؤسسات الرائدة بالتكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج كونه عملية جد مكلفة، كما تركز المؤسسات الرائدة بالتكلفة على تكوين كفاءات محورية متميزة لتلبية احتياجات تنمي الإنتاج و التسويق. ويمكن إجمال متطلبات نجاح هذه إستراتيجية الريادة بالتكلفة في النقاط التالية:¹
- تحقق العلاقة العكسية بين الأسعار و الكميات المشتراة، أي وجود مرونة طلب على السعة.
 - نمطية المنتجات المقدمة و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج بالنسبة لجميع المستهلكين.
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشتري.

2.2: إستراتيجية التميز

استراتيجية التميز هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبيرة الحجم، تنطوي على الابتكار و تطوير المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد و مميز.² ويمكن أن يتركز التميز في المنتج في حد ذاته، نظام التوزيع أو

¹ شارلز هل؛ جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص:308.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص:274.

الأسلوب التسويقي، أي أن بعد التمييز يكون على حسب القطاع الذي تنشط به المؤسسة. و تولى استراتيجية التمييز إهتماما بالغا بمعرفة الفروقات الموجودة على مستوى حاجات و أفراد المستهلكين المكونين للسوق المستهدفة و محاولة تغطيتها من خلال عملية تجزئة السوق المستهدفة.

إن المؤسسة التي تمتلك القدرة على تبني إستراتيجية التمييز، تكون لها قدرة على فرض سعر مرتفع لمنتجاتها أكثر مما يتيح لها ذلك إستراتيجية الريادة بالتكلفة؛ حيث أن العملاء أنفسهم مستعدون لتحمل الزيادة في الأسعار لربطها بجودة المنتج، فالقدرة على استحداث مزيد من القيمة من خلال فرض أسعار مرتفعة يسمح للمؤسسة التي تبني هذه الإستراتيجية بالتفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أكثر من المعدل الشائع في السوق.

تحقق إستراتيجية الريادة في التكلفة العديد من المزايا؛ إذ تتحصن المؤسسة التي تتبعها من تهديد:

- المنافسين (المباشرين، غير المباشرين والمحتملين)؛ فتميز المؤسسة بالقدر الكافي يخلق ولاء قويا من قبل العملاء يجعل احتمال تحولهم إلى المنافسين أمرا مستبعدا، و هو ما يعد بمثابة عائق و جدار صد منيع أمام محاولات اقتناصهم.

- قوة تفاوض العملاء؛ فالتمييز الواضح يتيح للمؤسسة فرصة التذرع بالأمر لمواجهة أي اعتراض على السعر المرتفع الذي عادة ما يصاحب هذه الإستراتيجية.

- قوة تفاوض الموردين، إن إتباع المؤسسة لهذه الاستراتيجية يجنبها الخطر المرتفع لمحاولة الموردين لرفع أسعارهم، حيث و أن المؤسسة تركز على إمكانية رفع أسعار منتجاتها و ليس تخفيض تكلفتها.

وعلى الرغم من كل هذه المزايا التي تحققها إستراتيجية التمييز، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب مثل:

- قد لا يبرر تميز المنتج السعر المرتفع من وجهة نظر المستهلكين، فارتباطهم بالمؤسسة و إقبالهم على منتجاتها يتوقف على قدرة اقتناصهم بالسعر المرافق للمنتجات التي تميزها، وعندما يتجاوز السعر حد ما قد يؤدي هذا إلى تحولهم إلى المنتجات المعروضة من قبل المؤسسات الأخرى حتى وإن كانت ذات جودة أقل وأسعار معقولة.

- إمكانية تقليد التمييز من قبل المنافسين؛ و هو أمر ممكن إذا كان مصدر التمييز منبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، لذا يجب على المؤسسة بناء تميز منتجاتها من مصادر يصعب تقليدها كالجودة و الخدمة الفريدة.

لذا يمكن القول أن استفادة المؤسسة من المزايا التي تحققها استراتيجية التمييز مرهون ب:¹

- إدراك العملاء لمقدار الاختلاف الموجود في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقه مع حاجات العملاء ورغباتهم.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق الذكر، ص: 119.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز.

من خلال ما تقدم، يلاحظ أن لكل استراتيجية (الريادة بالتكلفة أو التميز) المزايا وعيوب، لذا فالمؤسسة التي تريد الحفاظ على تفوقها عليها الموازنة بين الإثنتين من خلال إيجاد التوليفة المثلى من السعر/الجودة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال:¹

- الإعتماد على التميز والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وهذا من خلال تنميط العديد من المكونات المستخدمة في المنتجات النهائية، وأحسن مثال على هذا ما قامت به شركة "كريزلر" حين طرحت خلال سنوات التسعينات في سوق السيارات عشرين طرازاً، إلا أنها كانت لم تعتمد غير ثلاث خطوط إنتاج.
- تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق؛ وهو ما يكون ممكناً من خلال تحديد عمق مزيج المنتجات، وبالتالي تضيق فرصة المفاضلة على المستهلكين وهذا بالتركيز على شرائح السوق الرئيسية.
- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة.

3.2: إستراتيجية التركيز

تعتمد المؤسسة استراتيجية التركيز عند تخصصها في قطاع محدد من المستهلكين أو تشكيلة محددة من المنتجات، و بالتالي فهي استراتيجية تناسب المؤسسات التي لا ترغب أو لا تقدر على خدمة و تغطية السوق كاملة.²

وتحقق استراتيجية التركيز العديد من المزايا كونها تصد تهديدات المنافسين بشكل ينعكس إيجاباً على تأثير باقي قوى التنافس؛ فتركيز المؤسسة على خدمة قطاع محدد يمكنها من اكتساب خبرة ودراية أكثر بحاجات الأفراد المكونين له مقارنة بالمنافسين الحاليين أو المحتملين، وهو ما يشكل نوعاً من العلاقة المتينة مع العملاء التي ترفع من ولائهم مع مرور الوقت، كما أن علاقة المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بموردتها قد تكون أقوى بسبب محدودية عددهم ما يمكنها من التواصل معهم بشكل أكثر، أسرع وأفضل مقارنة بالسوق الواسعة.

كما أن اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز يتيح لها القدرة على التجديد والتطوير وكذا تحسين فعالية الميزة وجعلها من مرتبة عالية من خلال زيادة كفاءة العمليات والمنتجات.³

¹ شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق الذكر، ص:321-322.

² Chantal Bussenault; Martine Prétet, **Organisation Et Gestion De L'entreprise: Structures-Décision- Stratégie**, Tom 2, Vuibert, France, 1999, p: 183.

³ جمال الدين محمد مرسي و آخرون، مرجع سابق الذكر، ص: 307.

أما عن أبرز مساوئ استراتيجية التركيز فنذكر:¹

- إرتفاع حجم التكاليف مقارنة بقائد التكلفة، وهذا بسبب قلة حجم الانتاج.
- مخاطر تراجع عدد (أو اختفاء) الشريحة المستهدفة بسبب تغير الأذواق أو تجدد التقنية.
- دخول منافس جديد يزاوم المؤسسة في نفس القطاع مع تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأسعار أقل.
- إمكانية اضمحلال الحواجز الموجودة بين السوق المستهدفة وقطاع الصناعة ككل.²

ويتوقف نجاح استراتيجية التركيز على توفر جملة من الشروط، يرتبط بعضها بطبيعة العملاء مثل مدى وجود اختلاف في نوعية حاجاتهم أو ميولاتهم، كما يرتبط البعض الآخر بمدى تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛ كما أن غياب منافسين آخرين ينشطون في تغطية القطاع المستهدف من قبل المؤسسة يساعدها على نجاح هذه الاستراتيجية.³

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

بعد التغيرات العاصفة التي شهدتها حقل التنافس تغيرت أبعاد المنافسة؛ لم يعد جل اهتمام المؤسسات منصبا على التكلفة كالماضي، وإنما اتجهت بعض المؤسسات إلى التركيز على أبعاد أخرى لتحقيق التفوق والريادة أهمها: الجودة، الوقت والمرونة.

1.3: التكلفة

يعد بعد التكلفة أول بعد تنافست المؤسسات فيم بينها للسيطرة عليه لأجل تحقيق التفوق، فمنذ القدم تركز الاهتمام حول تخفيض تكاليف الانتاج، و هذا من خلال استخدام الماكينات للسيطرة على أعباء اليد العاملة و رفع الانتاجية أكثر، كما أن ظروف الأسواق وقتها و طبيعة المنافسة ساعدت على تقليل تكاليف بعض الوظائف كوظيفتي التسويق و البحث و التطوير التي لم تكن لها أهمية كبيرة لدرجة أن بعض المؤسسات لم تكن لها أقسام خاصة بها.

غير أن اتساع الأسواق وانفتاحها على بعضها واحتدام الصراع بين المؤسسات بما لجذب العملاء واقناعهم بالتعامل معها من جهة، وتناقص الموارد بمختلف أشكالها من جهة أخرى، حتم على المؤسسة البحث عن أدوات تكون أكثر فعالية تضمن لها البقاء والتفوق، سواء كانت السيطرة على التكلفة من خلال مراقبتها، تحقيق

¹ شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق الذكر، ص:328.

² رضا صاحب أبو آل علي؛ سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص: 473.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:240.

وفورات الحجم أو غيرها من الأساليب.

2.3: الجودة

إحتلت الجودة موقعا استراتيجيا هاما في منظمات الأعمال المعاصرة باعتبارها أحد العوامل المساهمة في التفوق لقدرتها على تعزيز رضا العملاء؛ و بالتالي كسب ولائهم الذي يعد العامل الأساسي و الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة و قدرتها على الاستمرار، و تعتبر الجودة مفهوما ديناميكيا يستمد حركيته من كونه مستمرا لخلق ميزة تنافسية عالية يمنح المؤسسة الأفضلية في موافقة رغبات المستهلكين بشكل متفوق عن المنافسين، وبقدر كاف يضمن ولائهم و ليس فقط إغراءهم.¹ و يتحقق بعد الجودة من خلال:²

- جودة التصميم؛ وهي درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها و يفضلها العميل.
 - جودة المطابقة؛ التي تشير إلى مطابقة المنتج للخصائص و المواصفات المحددة في التصميم.
 - جودة الخدمة؛ و تتمثل في الخدمات المرافقة للمنتج، و التي تزيد من قيمته و جودته المدركة من قبل العميل.
- وتتحقق الجودة من خلال توفر جملة من الخصائص في المنتج مثل:³

- إرتفاع درجة الثقة بالمنتج من خلال انخفاض معدل تكرار الأعطاب، وجود ضمانات،...
- المزايا و الخدمات الخاصة والاضافية مثل: الأمان، سهولة الاستخدام، التكنولوجيا العالية،...
- الصلاحية؛ و التي تشير إلى طول مدة بقاء المنتج، التقادم، مقاومة الصدأ،...
- خدمات ما بعد البيع مثل معالجة الشكاوي، توفر قطع الغيار، إمكانية التركيب والتصليح،...

و تكمن أهمية الجودة كمصدر للميزة التنافسية كونها مؤثر رئيسي على أحد أهم أنواعها و هي: ميزة التميز، حيث تضمن الجودة المرتفعة أحسن إشباع ممكن للعملاء من خلال مطابقة المنتج، توفر البعد الجمالي، الخدمات الملحقة، كفاءة الأداء و الديمومة، المصادقية و ثبات الجودة. حيث أن توفر كل هذه الخصائص من شأنه أن يوطد علاقة المؤسسة بعملائها بشكل يعزز من ولائهم و بالتالي يضمن عدم تحولهم إلى المنافسين، وهو ما يعتبر في حد ذاته إنجاز يحقق الاستفادة من آثار الميزة التنافسية لمدة طويلة.

¹ علي رحال؛ إلهام بجاوي، الجودة و السوق، مجلة آفاق، العدد الثالث، جامعة باجي مختار، عنابة، مارس 2001، ص:46.

² ثامر ياسر البكري، مرجع سابق الذكر، ص:206.

³ داودي الطيب؛ رحال سلاف، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر الدولي الثالث حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص:06.

3.3: الوقت

لم تعد المنافسة بين المؤسسات قائمة فقط على الجودة أو السعر الأقل، فما فائدة تقديم منتجات بتلك الخصائص إن كان وقتها متأخر؟ ما جدواها إن كان منافسو المؤسسة أسرع في اقتحام الأسواق والوصول إلى العملاء أولاً؟ وهل من العملي التأخر في تسليم الطلبات؟

إن لم تتمكن المؤسسة من الوصول إلى العملاء بشكل سريع وتسليم الطلبات في وقتها المحدد، فإن لذلك تأثير سلبي على صورتها ومصداقيتها لا محالة سواء كان ذلك بشكل معنوي من خلال تدمير المتعاملين وانخفاض ثقتهم في التعامل معها، أو بشكل ملموس من خلال تحول العملاء نحو التعامل مع المنافسين الذين توصلوا إليهم مستغلين فرصة تأخر المؤسسة.

ففي عصر التغير المستمر و التقلبات المتسارعة تعمل المؤسسات اليوم تتنافس على اختصار الوقت لكل عملياتها، خفض المهل الزمنية لمختلف التدفقات بما وكذا تقليل فجوة الابتكار، وقد حدد Krajewski & Ritzman ثلاث أسبقيات لبعده الوقت تتمثل في:¹

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون و تلبيةه.
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد و المتفق عليه.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق و التي يعبر عنها بفجوة الابتكار.

وقد أضاف باحثون آخرون عدة عناصر لبعده الوقت تندرج ضمن ما يسمى بتسيير الوقت الاستراتيجي والذي يتركز على:²

- تقليل الوقت الاستراتيجي: وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- وقت الإمداد: تسعى المؤسسة لتسريع حركة الامدادات سواء الداخلة منها (كالمواد المتحصل عليها من الموردين) أو الخارجة (المنتجات النهائية الموجهة إلى المستهلكين) أو تدفق المعلومات.

4.3: بعد المرونة

اكتسبت المرونة أهمية قصوى نتيجة لحالة التطور و الابتكار الدائم، وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو تلك المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

¹Krajewski Lee & Larry Ritzman, "OperationsManagement", 7th édition, Prentice Hall, New Jersey, 2005,p: 64

² بلقاسم رايح؛ وعيل ميلود، مرجع سابق الذكر، ص: 7 .

ويمكن التمييز بين بعدين للمرونة هما:¹

- **مرونة المنتج:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة وفق تفضيلات العملاء، و هذا على اعتبار أن سلوكياتهم و أذواقهم تميل دائما نحو التغيير و عدم الاستقرار لفترات مختلفة الامتداد ترتبط بطبيعة المنتج، حيث أن الفارق الزمني بين تقديم هاتف نقال وآخر مبتكر ضئيلة جدا مقارنة بمنتجات أخرى لا تعتمد كثيرا على التكنولوجيا المتجددة.

- **مرونة الحجم:** وتعني قدرة المؤسسة على التغيير في مستوى الانتاج (بالزيادة أو النقصان) حسب مستويات الطلب، وهو ما يمكنها من الاستعداد الكافي للقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة و متقلبة.

إن تأثير بعد المرونة على ميزة التميز من خلال إمكانية التجديد و التطوير المستمر على المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يمكنها من مجارة رغبات العملاء وميولاتهم المتجددة على الدوام، و هذا ما يخلق قيمة مضافة يتم إدراكها من قبلهم وهو أحد المضامين الأساسية لمفهوم الميزة التنافسية، كما أن ميزة التكلفة الأقل تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغير الطلب، ففي حالة انخفاضه مثلا بإمكان المؤسسة المرنة تخفيض إنتاجها إلى مستوى يقابل الطلب الموجود بشكل يوفر عليها تكاليف التخزين.

بعد استعراض أبعاد الجودة يبقى التساؤل مطروح: أي الأبعاد أفضل لتحقيق ميزة تنافسية ذات جودة مرتفعة؟

منذ وقت طويل كانت المؤسسات مجبرة على المفاضلة بين الأبعاد السابقة و اختيار أحدها ليكون منطلقا لها و ركيزة لتأسيس ميزتها التنافسية، حيث كانت التوليفتان (الجودة / السعر)، (المرونة / التسليم) تعكسان علاقات تبادلية لا يمكن الجمع بينهما. فعلى سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تقدم منتجات ذات جودة مرتفعة عادة ما تكون أسعارها مرتفعة كذلك أو العكس، كما أنه من الطبيعي أن تنعكس حالة الاستقرار في هيكلية أعمال المؤسسة (مرونة أقل) على قدرتها على سرعة التسليم.

إلا أن هذه العلاقات التبادلية لم تعد شرطا لتحقيق الميزة التنافسية، فاعتماد المؤسسات لأنظمة الانتاج الحديثة و أساليب الإدارة الفعالة مثل الإنتاج حسب الطلب (JIT*)، نظام تكنولوجيا الانتاج الأمثل (OPT***) و نظام تخطيط الإحتياجات المادية (MRP***) ساعدها في دمج تلك الأبعاد مع بعضها للاستفادة من مزايا كل منها في نفس الوقت، من خلال إيجاد توليفة متوازنة من الجودة، المرونة، السرعة والتكاليف. فبعدها كانت العلاقة بين الأبعاد الأربعة تبادلية أصبحت تراكمية كما يوضحه الشكل (2-6).

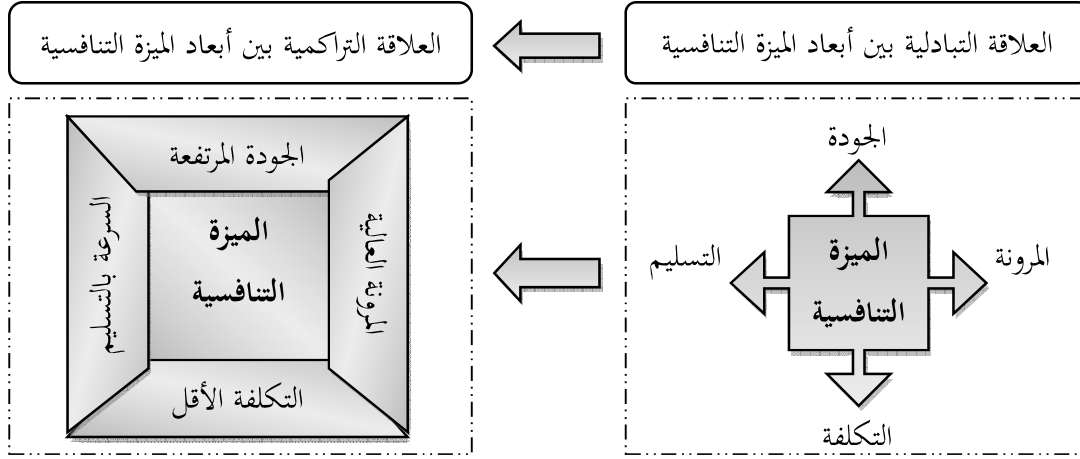
¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق الذكر، ص: 207.

* JIT : Just In Time.

** OPT: Optimized Production Technology.

*** MRP: Material Requirement Planning.

الشكل 6.2: الانتقال من العلاقة التبادلية لأبعاد الميزة التنافسية إلى العلاقة التراكمية



المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 209-208.

يلاحظ من خلال الشكل أن العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية كانت مبنية على أساس المفاضلة بين أحدها، وهذا نظرا للعلاقة العكسية التي تحكم بين الجودة والتكلفة من جهة، وبين المرونة والتسليم من جهة أخرى إلا أن العلاقة التراكمية لتلك الأبعاد تتيح للمؤسسة إمكانية الجمع بينها والاستفادة من مزاياها في نفس الوقت.

المبحث الثالث: الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز وإدامة المزايا التنافسية

المطلب الأول: الانتقال من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

على المؤسسات أن تدرك تماما بأنه ليس هناك ميزة تنافسية دائمة أو نجاح مستمر إلى الأبد، لذا يتوجب عليها العمل الدؤوب و المتواصل حتى تتمكن من تعزيزها وتطويرها بما يتوافق ومتطلبات السوق، ظروف المنافسة القائمة ورغبات المستهلك المتغيرة.

1.1: أسباب تطوير الميزة التنافسية

- من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية نذكر:¹
- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للعملاء.
- ظهور أو تغير حاجات للمشتريين؛ فحاجات ورغبات المستهلك متعددة باستمرار و هذا نتيجة انتشار الوعي

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 98.

- الاستهلاكي و ارتفاع المستوى المعيشي، وهو ما يلزم على المؤسسة مجاراتها ومحاوله تلبيتها بشكل سريع.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
 - تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: تتغير الميزة التنافسية بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج،...
 - حدوث تغييرات في القيود الحكومية؛ فالتشريعات و القوانين التي تصدرها الدولة قد تشكل قيودا على بعض الممارسات التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة مثل مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق،...

2.1: الميزة التنافسية المستدامة وشروط تحقيقها

لم يعد كافيا الحصول على الميزة التنافسية بسبب عدم استمراريتها إلا لوقت وجيز، لذا ظهر مفهوم أشمل و ذي بعد استراتيجي أعمق يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) الذي تباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهومه، ففي حين طرح بورتر أقل المفاهيم غموضا للاستدامة عندما أشار إليها باعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل، إستخدم "بارني" مفهوم الزمن بوصفه مصدرا لاستدامة المزايا التنافسية، أما Wiggins فقد دمج بين الفكرة السابقتين لتحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمرا، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمؤسسة يمكن عدده مقياسا لعملية المقارنة مع أداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يختلف من صناعة لأخرى.

و تتوقف صلابة وقوة الموقف التنافسي لمؤسسة ما على ديمومة الميزة التنافسية التي تنشؤها، و هو ما يرتبط بعدة شروط مثل:¹

- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية نادرة أو في متناول عدد محدود من المنافسين كالتكنولوجيا الحديثة.
- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية صعبة التقليد مثل الكفاءات المتميزة.
- إبطاء عملية محاكاة المنافسين لميزة المؤسسة التنافسية أو جعل الحصول عليها أمر مكلف، وهو ما يمكن للمؤسسة تحقيقه عن طريق تحصيل براءات اختراع (Patent) أو ملكية صناعية وتجارية لبعض مواردها، و التي بإمكانها أن تشكل مصادر للتفرد والتفوق.

¹ غزي محمد العربي بلعجوز حسين، "الميزة التنافسية: من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص-ص: 18-19.

- يجب أن تبقى المؤسسة مصدر ابتكارها سرا يعجز المنافسون عن فكها، فمن بين أسباب نجاح الابتكارات السرية التامة، و في هذا الصدد نذكر احتفاظ شركة "كوكولا" بسر تركيبها حكرا عليها وإخفائها حتى عن وكلائها وفروعها.

- يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى أنه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى.

3.1 : العوامل المؤثرة على استدامة المزايا التنافسية

يتأثر مدى استمرارية الميزة التنافسية بخصائص و ظروف البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها المؤسسة و أهمها:¹

■ **التقليد:** في إطار سعي المؤسسات إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد، و هذا بالعمل على وضع عوائق تحد من قدرة المنافسين على تحقيق ذلك.

ويرتبط الخطر التقليد أساسا بالوقت، فكلما طال المدى الزمني الذي يتمكن خلاله المنافسون من تحقيق التقليد بنجاح، كلما تمكنت المؤسسة من زيادة قوة مركزها التنافسي و ترسيخ مزاياها أكثر، و بالتالي الاستفادة من عوائدها لأقصى درجة.

■ **ديناميكية الصناعة:** تشهد بعض الصناعات تسارعا جاحما و تقادما جد سريع لمنتجات المؤسسات الناشطة ضمنها، وهو ما يؤدي إلى تقصير دورة حياتها بسبب معدلات التجديد المرتفعة ويجعل الميزة التنافسية ظرفية وغير مستمرة إلا لوقت جد محدود مقارنة بالقطاعات التي تشهد ثباتا نسبيا للتكنولوجيا المستخدمة بها أو طبيعة منتجاتها. فعلى سبيل المثال، تشهد صناعة الحواسيب الشخصية ديناميكية شديدة، إذ وفي أواخر السبعينات استحوذت شركة "آبل" (Apple) على مزايا تنافسية واسعة لنطاق لتبنيها مفهوم التجديد، إلا أنه وفي عام 1982 تفوقت عليها نظيرتها "اي.بي.ام" (IBM) عندما قدمت أول حواسيبها المحمولة، لكن سرعان ما فقدت (IBM) تفوقها لصالح منافسين آخرين ذوي طاقات عالية مثل كومباك - التي تفوقت عليها هي الأخرى- شركة "ديل" (DELL) بسبب تبنيها نظام الإنتاج حسب الطلب، وهكذا تبقى الريادة في قطاع الحواسيب الشخصية ظرفية؛ فديناميكية الصناعة تفرض تناوبا مستمرا على الصدارة.

■ **قدرة المنافسين:** هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تحديد مزايا المؤسسة التنافسية يتجسد في أولويات الالتزامات الاستراتيجية (Strategic Commitments) التي يقصد بها التزام المؤسسة بطريقة

¹ شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 218-223.

- خاصة لإنجاز المهام و تنفيذها. و تضمن تلك الالتزامات تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول المتمثلة في:¹
- المعلومات الخاصة التي تتاح للمؤسسة وتحقق لها التفوق على منافسيها، فالمؤسسة مطالبة بالحفاظ على هذه المعلومات وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفا لمن يحاول الإقدام عليه.
 - تحقيق وفورات الحجم.
 - تنفيذ العقود والعلاقات؛ إذ بإمكان المتحرك الأول إبرام إتفاقيات وعقود بشروط أفضل من غيره ووضعتها موضع التنفيذ بسبب أسبقيته الدخول إلى الأسواق.
 - تأخر الاستجابة الذي يشير إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم للتقليد، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كما معينا من متأخرات المراقبة والتنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد إلا أنها تؤخر تنفيذها.

المطلب الثاني: آليات تفعيل و إدامة الميزة التنافسية

1.2: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

بسبب النتائج الجيدة التي حققتها المؤسسات من خلال اعتمادها على الجودة كبعد تنافسي، تزايد الاهتمام بتطوير هذا البعد و توسيع نطاقه، إذ صارت الجودة تدار في إطار و بعد استراتيجيين و كفلسفة إدارية من خلال ما يعرف ب: "إدارة الجودة الشاملة" التي تعرف بأنها: "نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العميل من خلال مشاركة جميع الموظفين و تحسين العملية التسييرية بشكل مستمر".²

و يؤدي اعتماد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة إلى تحقيق العديد من المزايا أبرزها:³

- تخفيض تكاليف الجودة و تقليص آجال العملية الانتاجية مما يرفع من معدلات رضا العملاء.
- زيادة الانتاجية و الأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة و ضمان مشاركة فعالة لكل أفرادها في تحسين الأداء.

¹ معن وعد الله المعاضدي، مرجع سابق الذكر، ص: 17. نقلا عن: جيمواوت بانكاج، الالتزام و استراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة: سعاد الطنبولي، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص-ص: 139-141.

² يحضية سمالي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص: 436.

³ بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، العدد السادس، جوان 2008، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، ص: 178.

فالجودة الشاملة نظام تسييري واستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات التي تسعى إلى التكيف الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية، بشكل يضمن لها امتلاك تنمية و إدامة مزاياها التنافسية من خلال:

■ **التحسين المستمر:** تؤكد إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لمختلف الوظائف والمهام التسييرية، وهذا ما يساهم في دعم نشاطات البحث والتطوير، تنمية معارف ومهارات الموظفين مما يساهم في تطوير المنتجات ومواكبة التغيرات التكنولوجية التي تمس العملية الانتاجية وحتى التنظيمية.

■ **التركيز على العميل:** تضع إدارة الجودة الشاملة العميل كأولوية قصوى باعتباره هدفا استراتيجيا من خلال:¹

- التعرف الدائم على احتياجات العميل الحالية و المتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية.

- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات العملاء و احتياجاتهم المتنوعة.

- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

■ **التركيز على العملاء الداخليين:** تدرك المؤسسات المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد

الذي يضمن لها استدامة مزاياها التنافسية هو كفاءتها البشرية، لذا تعمل على تميمين مهاراتهم بشكل مستمر.

■ **المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة جميع الأفراد في أداء المهام من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، فالعمل

الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها، و هذا من خلال الاتصال المباشر و

الاحتكاك المستمر بين الموظفين و قادتهم، وكذا التأكيد على أهمية اللامركزية و الاتصالات الفوقية.

■ **اتخاذ القرار بناء على الحقائق:** تتخذ المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة قراراتها بناء على الحقائق و

المعلومات الدقيقة، لا على التكهنات و الآراء الشخصية، فنجاح هذا التوجه يتوقف على فاعلية نظام المعلومات

التسويقي بصفة خاصة كونه المسؤول عن توفير المعلومات الدقيقة التي تخص مختلف متغيرات البيئة التنافسية.

■ **الوقاية بدل التفتيش:** تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا

التفتيشية، وهذا من خلال الاعتماد على عنصر متابعة العملية الإنتاجية ومراقبة جميع الانحرافات على الدوام.

2.2 : رأس المال الفكري كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

خلال ثمانينات القرن الماضي اهتمت العديد من الدراسات بالبحث في مصادر الميزة التنافسية والتي خلصت إلى

التأكيد على الأهمية البالغة للأصول المؤسسات غير الملموسة و قدرتها على صنع الفارق، لذا توجه تركيز

المؤسسات و انصب اهتمامها على الاستثمار في القدرات الذهنية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال

¹ بحضرة سمالي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق الذكر، ص:438.

يساهم في تعزيز فعالية الأداء الفكري الذي يدعم بدوره التفوق التنافسي للمؤسسة، وهذا من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول الموظفين، المعرفة الجماعية، النظم و العمليات إلى رأس مال ذي مردودية.

ويشير مفهوم رأس المال الفكري إلى القدرات الذهنية، المهارات و المعارف التقنية التي تمتلكها المؤسسة و التي يمكن استخدامها لخلق ميزة تنافسية و إيجاد نظام مهني محترف داخل الشركة.¹ و يتكون رأس المال الفكري من:²

- رأس المال البشري: ويشمل قدرات الموظفين، مهاراتهم، خبراتهم، و معارفهم المحفوظة في الأذهان.

- رأس المال الهيكلي: ويشمل البنى الارتكازية لرأس المال الفكري مثل: النظم الخبيرة، نمط القيادة، القدرات والكفاءات التنظيمية،...

- رأس المال العلائقي: ويعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بالعملاء، الموردين، الموزعين،...

من خلال استعراض مكونات رأس المال الفكري يلاحظ أن اثنين منها (في رأس المال البشري و الهيكلي) يشكلان عنصرين جد هامين من عناصر حلقات سلسلة القيمة التي تعد أحد أبرز مصادر الميزة التنافسية، أما رأس المال العلائقي فيمكن إبراز دوره في تعزيز الميزة التنافسية من خلال:

- تساهم العلاقات المتينة مع العملاء في تعزيز ولائهم بشكل يسد الطريق أمام محاولات المنافسين لاقتناصهم.

- تساعد العلاقات الطيبة مع الموردين المؤسسة على الحصول على المواد التموينية بالسعر، الجودة و في الوقت الملائم، ما يساعدها على تحقيق أبعاد التكلفة، الجودة والوقت.

- تساهم العلاقات الطيبة مع الموزعين في الوصول إلى منافذ وشرايح أوسع، تسليم الطلبات في مواعيدها، تخفيض التكاليف و غيرها من المزايا.

ويمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:³

- تنمية القدرات الابداعية، تحسين الانتاجية و زيادة الربحية.

- غالبا ما تقوم المؤسسات بحماية منتجاتها المبتكرة عن طريق حيازة براءات الاختراع، و بالتالي فإنها تحقق أرباح عالية نتيجة اكتسابها منتجات متميزة بإمكانها أن تستمر لفترة أطول.

- تحقق المؤسسات الخدمية أرباحا نتيجة بيع معارف رأس مالها البشري أو نظير سمعتها الطيبة.

¹ حريري بوشعور؛ صليحة فلاق، "رأس المال و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص: 03-04.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 367.

³ علي محمد ثجيل، سليمة طبائية، "دور التسيير الاستراتيجية لرأس المال الفكري في دعم التنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص: 11 - 12.

- على عكس ارتفاع احتمال تناقص مردودية الاستثمار في رأس المال المادي و الخطر المرافق لعملية الاستثمار المالي، تتضاعف عوائد الاستثمار في رأس المال الفكري بمرور الوقت من خلال تراكم المعارف و الخبرات.

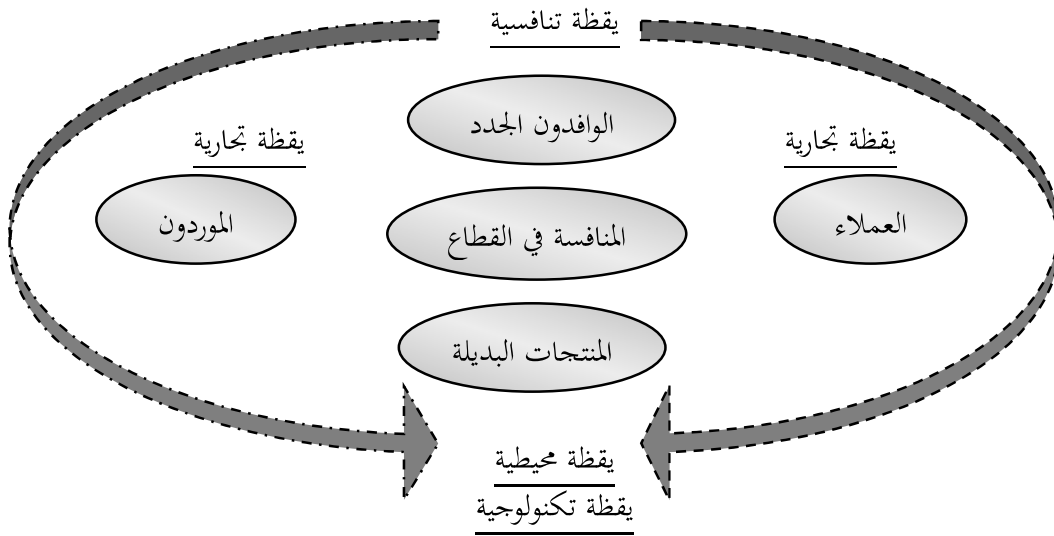
3.2: اليقظة الاستراتيجية كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

مع تزايد الضغط الهائل لقوى السوق، تسعى المؤسسات جاهدة إلى رصد بيئتها التنافسية التي تشوبها تغيرات عاصفة و تحليل معطياتها من أجل البقاء على اطلاع دائم بأبرز المستجدات التي تؤثر على مركزها، و في هذا الصدد تلعب اليقظة دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة لذلك.

وتعرف اليقظة بأنها رصد وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة من خلال جمع المعلومات، معالجتها، تحليلها وبنها إلى مراكز اتخاذ القرار.¹

ولليقظة أربعة أنواع إقترح " Martinet " و " Ribault " نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بينها وبين قوى التنافس يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل 7.2: علاقة أنواع اليقظة بقوى التنافس



المصدر: داودي الطيب و اخرون، مرجع سابق الذكر، ص:10.

¹ عبد الفتاح بومخيم، عائشة مصباح، " دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 08.

- **اليقظة التنافسية:** يختص هذا النوع بمتابعة تحركات المنافسين، إذ ترصد المؤسسة معلومات تمكنها من استباق خطواتهم و معرفة خططهم و مشاريعهم المستقبلية في إطار ما يسمى بالجوسسة الاقتصادية.
- **اليقظة التجارية:** يهتم هذا النوع برصد تغيرات أذواق المستهلكين و رغباتهم، متابعة حالة السوق، تحليل حالة الطلب، متابعة اتجاهاته و معرفة الفرص التسويقية المتاحة، و هو ما يسمح للمؤسسة بتعزيز أدائها و دعم تفوقها.
- **اليقظة التكنولوجية:** يختص هذا النوع بكشف و متابعة التطورات و المستجدات في مجال التطور التكنولوجي و التقنية التي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبلا و التي تساهم في تحسين أداء العمليات الإنتاجية و التنظيمية.
- **اليقظة الاجتماعية:** يختص هذا النوع من اليقظة بمتابعة الظواهر الاجتماعية كالصراعات، الجماعية و العنف بهدف الحد من الآثار السلبية للتبادلات التي تجريها المؤسسة داخليا (العمال) أو خارجيا (العملاء).
- **اليقظة البيئية (المحيطة):** تسمح هذه اليقظة للمؤسسة برصد جميع تغيرات العوامل التي لم تذكر من قبل كالتغيرات القانونية، السياسية، الطبيعية و غيرها بشكل يسمح لها بالتكيف مع محيطها أكثر.

4.2: الابتكار التسويقي كألية لدعم الميزة التنافسية المستدامة

تهتم المؤسسات الحديثة بإدارة الممارسات التسويقية على المنظور البعيد لإدراكها بقدرتها على تحسين الاداء بشكل ملحوظ و بالتالي دعم المزايا التنافسية، و يعد التسويق الابتكاري من أحدث المداخل التي أثبتت العديد من الدراسات فعاليتها في إدامة المزايا التنافسية، غير أن هذا مرتبط بتوفر مجموعة من الشروط نلخصها في:

- ألا يكون أصل الابتكار التسويقي سهل التقليد بل من موارد المؤسسة التي تملكها دوناً عن منافسيها، فعلى سبيل المثال؛ فإن تقديم المؤسسة لمنتج مبتكر صمم من قبل الفريق العامل بمخابر البحث و التطوير التابع لها و الذي يتميز بكفاءات و مهارات لا يمتلكها المنافسون يمكن المؤسسة من التفرد و التميز لأطول وقت ممكن.
- الحفاظ على أسرار الابتكار حكرا على المؤسسة و حمايته عن طريق براءات الاختراع.
- ينبغي أن يكون الابتكار استجابة لحاجة واقعية لدى المستهلكين و هو ما يتطلب دراسة عميقة و متأنية للسوق المستهدفة، حيث نجد أن شركة (California-based fresh International) قد استغرقت سنينا في أبحاثها حتى توصلت إلى تصنيع العلب التي تحفظ السلطة طازجة في محلات البقالة؛ مما اعتبر ابتكارا باهرا حققت من خلاله أرباحا و انتشارا تجاريا غير مسبوق وقتها.¹
- أن يكون توقيت تقديم الابتكار إلى السوق ملائما؛ فتمهل المؤسسة في اقتحام بعض القطاعات يتيح لها فرصة الاستفادة من انخفاض التكاليف مع مرور الزمن، كما أن سرعة الدخول إلى قطاعات أخرى أو إيجاد أسواق

¹ برك نعيمة ؛ براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، ص: 07.

الاستفادة من انخفاض التكاليف مع مرور الزمن، كما أن سرعة الدخول إلى قطاعات أخرى أو إيجاد أسواق جديدة قد يكسب المؤسسة ميزة التميز من خلال قدرتها على الانتشار والتموقع الجيد على كافة المستويات.

- الحفاظ على تدعيم و تعزيز نشاطات البحث و التطوير باعتبارها المصدر الأهم لتحقيق الابتكارات بالمؤسسة، ما يسمح بتحقيق موقع ريادي و صدارة المعرفة بمجال تميزها وهو ما يضمن تميزا لأطول فترة ممكنة.

المطلب الثالث: آثار الابتكار التسويقي على قوى التنافس

يؤثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسة التي ترتبط بقدرتها على التعامل الجيد و الفعال مع مختلف القوى التنافسية الموجودة بالسوق، و تبرز تلك الآثار من خلال قدرته على تغيير ملامح العلاقة بين المؤسسة و تلك القوى بشكل إيجابي لصالحها، و هو ما يمكن إبرازه من خلال العناصر التالية:

1.3: أثر الابتكار التسويقي على العلاقة بين المؤسسة و العملاء

يعتبر الابتكار التسويقي نقطة ارتكاز قوية تدعم نمو و تقدم المؤسسة و تثبت صورتها في أذهان المستهلكين، وهذا من خلال تقديم منتجات ذات خصائص فريدة قد تكون محور وأساس المقارنة التي يجريها العميل عند اتخاذ قرار الشراء، وهو ما يؤدي إلى خلق تفضيل قوي لمنتجات المؤسسة مما ينعكس إيجابا على قدراتها التفاوضية على حساب العملاء الذين تزداد قناعاتهم باقتناء المنتج نظرا للقيمة المضافة التي يحققها، والتي تساعد الممارسات التسويقية المبتكرة (خصوصا الترويج منها) في إبرازها وتثبيتها.

في حين قد يؤدي الابتكار التسويقي - خصوصا على مستوى المنتجات - أحيانا إلى تنميط مجتمع معين، و هو ما يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضات للعملاء مع البائعين من خلال ممارسة ضغوطات حول أسعار البيع و التهديد بالانتقال إلى منتجين آخرين يقدمون نفس المنتجات تقريبا.

2.3: أثر الابتكار التسويقي على العلاقة بين المؤسسة و الموردين

يمكن إبراز آثار الابتكار التسويقي على العلاقة بين المؤسسة و الموردين في النقاط التالية:

- قد ينتج عن الابتكار التسويقي استقلالية أكبر في استعمال مدخلات العملية الانتاجية مما يضعف القوة التفاوضية للموردين.

- مداومة المؤسسة على مواكبة متغيرات البيئة الخارجية و الحفاظ على مستويات مرتفعة من الابتكار التسويقي يدفع مورديها نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها، و هو ما ينعكس على جودة و أسعار المواد التي يوردها للمؤسسة التي تنعكس بدورها على مواصفات (سعر/جودة) منتجات المؤسسة.

- يمكن أن يؤدي الابتكار التسويقي إلى تعديل عميق في عناصر المزيج التسويقي، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج المبتكر، مما يفقد المورد منفذ من منافذه التجارية.

- إذا كان الابتكار في مجال المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل العملاء من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام المؤسسات.¹

تجدر الإشارة إلى أن الموردين من جهتهم هم كذلك مؤسسات بإمكانهم قلب موازين القوى عند اعتمادهم الابتكار التسويقي كاستراتيجية لرفع قدراتهم التفاوضية، و لتوضيح هذا يمكننا ذكر نموذج شركة "انتل" (Intel) التي تعد أقوى شركة لإنتاج المعالجات الدقيقة، حيث تعتمد هذه الشركة على قفزات الابتكار كاستراتيجية لتحقيق التميز و البقاء في صدارة القطاع الذي تنشط به. فمجال صناعة الحواسيب من القطاعات التي تعتمد بالأساس على المورد القوي و هي الصفة التي تميز "انتل" التي تقدم دوما الجديد في مجالها من خلال مشاريع البحث و التطوير، و هذا ما مكنها من تقديم منتجات حققت تفوقا ساحقا على منافسيها انعكست على أدائها، إذ حققت الشركة سنة 2012 ربح تشغيلي قدره 14.6 بليون دولار و ربح صافي بلغ 11 بليون دولار.²

وكمورد متميز، تستفيد المؤسسات المتعاملة مع "انتل" من سمعتها الطيبة و جودة منتجاتها، حيث نجد أن بعض مشتري للحواسيب الشخصية يركزون على جودة و نوعية المكونات خصوصا المعالجات الدقيقة التي تعتبر تلك التي تقدمها "انتل" الأحسن و الأجود. فحتى شركة عملاقة كسامسونج تروج لحواسيبها من خلال الإشارة في إعلاناتها على أنها مزودة بمعالجات هذه الشركة التي تعتبر الأفضل من بين مثيلاتها، وهنا نلاحظ أن هذه الطريقة مفيدة لكل من الشركتين؛ ففي حين تستفيد سامسونج من جذب العملاء لإدراكهم خصائص هذه المعالجات باعتبارها الأفضل عالميا، تستفيد "انتل" من حملات دعاية مجانية.

3.3: أثر الابتكار التسويقي على منتجات المؤسسة و المنتجات البديلة

يرتفع تهديد المنتجات البديلة في حالة اعتماد المؤسسات المنتجة لها على الابتكار التسويقي لإقناع المستهلك بجودة أدائها و قدرتها على إشباع حاجاته تماما كالمنتجات الأصلية، إذ يمكن أن ينشأ الابتكار التسويقي بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا عبر وضع قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها. أما إذا كانت المنتجات البديلة ليست قوية أي أنها تشكل عاملا تنافسيا ضعيفا، ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية عن طريق الاستفادة من مزاياها التنافسية.

¹ محمد زبير، مرجع سابق الذكر، ص: 17.

² الأرقام مأخوذة من التقرير السنوي لشركة إنتل المتوفر على الموقع الرسمي للشركة: <http://www.intel.fr> (2012-02-12)

ولإبراز أثر ممارسة المؤسسات المنتجة للمنتجات البديلة للابتكار التسويقي على تلك المقدمة للمنتجات الأصلية نذكر المثال التالي:

لطالما تنافست كبرى المؤسسات العاملة في مجال صناعة الحواسيب الشخصية فيم بينها بشكل شديد، غير أن ملامح المنافسة بينها قد اتخذت ملامحا جديدة بعدما عرفت الأسواق دخول منتجات بديلة كالهواتف الذكية (Smart Phones) و اللوحات الالكترونية، حيث تتيح هذه البدائل الكثير من الاستعمالات و التطبيقات المتوفرة على الحواسيب الشخصية إضافة إلى مزايا أخرى كصغر حجمها و خفة وزنها، و هذا ما يجعل منها بدائل قوية و منافسات شرسة يتزايد تهديدها يوما بعد يوم.

4.3: أثر الابتكار التسويقي على وضعية المؤسسة، المنافسين الحاليين و الوافدين الجدد

يمكن إبراز أثر الابتكار التسويقي على وضعية المؤسسات، منافسيها المباشرين و الوافدين الجدد كما يلي :

- إذا تمكنت المؤسسات المبتكرة من الحصول على براءات اختراع لحماية منتجاتها سيصعب أمر تقليدها على المنافسين الحاليين أو الوافدين الجدد، و في هذا الصدد نذكر ما قامت به شركة سامسونج عندما حاولت تقليد جملة من تطبيقات و تصاميم تحوز شركة آبل على براءة اختراعها، و هو ما دفع هذه الأخيرة إلى رفع دعاوي قضائية ضد سامسونج تمكنت من خلالها من الحصول على تعويضات تجاوزت المليار دولار.

- إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها من خلال تقديمها لابتكارات تسويقية بشكل مستمر، فإن هذا سيؤدي إلى تقليص المخاطر المرتبطة بمزاحمة المنافسين الحاليين والوافدين الجدد على الصناعة، وهذا ما يمكنها من فرض أسعار عالية وتحقيق أرباح كبيرة.

- يمكن للإبتكار التسويقي أن يعدل من حدة المنافسة من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط، فإذا كان النشاط مزدهرا -خاصة في حالة الإبتكار جذريا- فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا، في حين إذا أدى الإبتكار إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها فمن المتوقع أن يتضاءل عدد المنافسين بها، وهو ما يؤدي إلى تناقص حدة المنافسة.¹

- تؤدي الإبتكارات إلى تخفيض التكلفة فيتزايد استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، لذا تحاول المؤسسات التي ترتفع لديها تكاليف الانتاج الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، غير أنها تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيات المحفزة

¹ بن نذير نصر الدين؛ منصورى الزين، مرجع سابق الذكر، ص: 24.

للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها.¹

- بإمكان المؤسسات التي تعتمد الابتكار التسويقي تدعيم جودة منتجاتها والمزايا المرتبطة بأدائها، و هذا ما يمكنها من الاحتفاظ بعملائها، تعزيز ولائهم و اقتناص عملاء من المنافسين من خلال عدة ممارسات مثل: العروض المتحددة، التصميم الجذاب، الخدمات المرافقة المميزة، الاعلانات المبتكرة،...

المطلب الرابع: آثار الابتكار التسويقي على مؤشرات الميزة التنافسية

لا ينحصر أثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير في علاقتها بمختلف قوى التنافس و حسب، و إنما قد يظهر كذلك من خلال دعم عدة مؤشرات تعتبر من بين الدلائل الهامة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مثل:

1.4: أثر الابتكار على الربح

يؤثر الابتكار التسويقي بشكل إيجابي على ربح المؤسسة من خلال المساهمة في دعم و إنجاح مختلف ممارساتها التسويقية ، و هو ما يكلل بتقديم منتجات قادرة على الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين.

و بما أن: الربح = الإيرادات - التكاليف.

و حيث أن: الإيرادات = الكميات المباعة X الأسعار.

فإن قدرة الابتكار التسويقي على رفع معدلات الربح تكون من خلال تحقيق ميزة السعر الأعلى و التكلفة الأدنى كما يلي:

■ ميزة السعر الأعلى:

إن تقديم المؤسسة لابتكار تسويقي بشكل جذري أو تحسيني يتوافق و حاجات المستهلك و تطلعاته، قد يمكنها من احتكار السوق أو جزء منها و لو بشكل مؤقت.² لكن ما يجب أن نشير إليه هو أن المؤسسة لا تنشط لوحدها في السوق، إذ أن هناك منافسين يراقبونها وستكون ردة فعلهم سريعة إما بتقليد منتج المؤسسة أو تقديم منتجات جديدة أفضل من منتج المؤسسة، وفي هذه الحالة ستجد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد عندما تعود مستويات الأسعار إلى المستويات الطبيعية (سعر السوق التنافسي)، غير أن المؤسسة الابتكارية و في

¹ محمد زبير، مرجع سابق الذكر، ص: 16.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 226.

جميع الحالات تكون قد استغلت الفترة الزمنية (الفجوة الزمنية) التي استغرقتها منافسوها تحقيق ميزة جديدة بفعل معدل التعلم الذي يساعدها على خفض تكاليفها.¹

■ ميزة التكلفة الأدنى:

تتضاءل جدوى ابتكارات المؤسسة التي تمكنت من الحصول على ميزة السبق مع انتشار ابتكارات منافسيها المقلدة لها، غير أنه يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من نتائج ابتكاراتها بشكل آخر عن طريق ميزة التكلفة الأدنى؛ ففي الفترة التي ينشغل فيها المنافسون بمحاولة اللحاق بالمؤسسة و محاكاة ابتكاراتها، تكون هي قد استغلت تلك المدة لتحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة، بالإضافة إلى إمكانية إستفادتها من وفورات الحجم لتخفيض التكلفة الوحودية النهائية، فتقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل -بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية- يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلى الأسفل (From Top To Down) في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي.² كما تظهر إنعكاسات الابتكار على التكلفة من خلال آثاره الفنية بوصفها النتائج الايجابية التي يحققها الابتكار في العلاقة (مدخلات/مخرجات) و تحسين الكفاءة الفنية للإنتاج.

2.4: أثر الابتكار التسويقي في زيادة المبيعات

تنعكس قدرة المؤسسة على الاستفادة من آثار ابتكاراتها التسويقية على كل من السعر والتكلفة النهائية بشكل إيجابي وفعال في زيادة الطلب على منتجاتها، فمن المعروف أن الطلب على المنتجات المطورة والجديدة يتضاعف بسبب إقبال المستهلكين على اقتنائها، وهذا لقدرتها على مواكبتها تغيرات أذواقهم وتلبية حاجاتهم بشكل أفضل، أو بسبب تمكن المؤسسة من خدمة أسواق (عملاء) جدد عن طريق ابتكار منتجات جديدة كلياً.

فعلى سبيل المثال تتأتى 80 بالمائة من إيرادات شركة " هيولت باكارد" من منتجات مبتكرة لم تكن موجودة خلال سنتين سابقتين، كما أن نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من الشركات اليابانية، الأمريكية والأوروبية تبين أن 82 بالمائة من مديري المؤسسات اليابانية يخططون أن يكون المصدر الأساسي للأرباح هو المنتجات المبتكرة والمطورة.³

¹ نفس المرجع السابق.

² المرجع السابق، ص: 165.

³ دون ذكر اسم الكاتب، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال: تجدد أو تبدد، العدد21، إصدار الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع)، القاهرة، نوفمبر 1996، ص: 02.

و لا ينحصر أثر الابتكار التسويقي على المبيعات من خلال الدعم الذي تقدمه المنتجات المبتكرة (جذريا أو تدريجيا) و حسب، حيث قد يرتفع حجم المبيعات بسبب الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثلما توضحه الحالات التالية:

- بإمكان التصاميم المبهرة و الألوان الخلاصة استعماله و جذب فئات معينة من المستهلكين (خصوصا النساء و الأطفال) الذين يقدمون على اقتناء منتج دون غيره بسبب التغليف المميز الذي يلفت انتباههم، و ليس بسبب الجودة و الأسعار التي قد تتلاشى الفوارق على مستواها خصوصا بالنسبة للسلع الميسرة.
- تترك الإعلانات المبتكرة التي تحتوي من الجمال و الابداع بصمة و انطباعا إيجابيا عن المنتج المعلن عنه و هو ما يحفز المستهلك على اقتنائه و تجربته، و في حالة مطابقة الأداء الفعلي للأداء المتوقع سيكون المستهلك في حالة رضا مما يدفعه إلى تكرار عملية الشراء ما يضاعف من مبيعات المؤسسة.
- قد ترتفع مبيعات منتج ما مقارنة بمنتجات أخرى متقاربة معه من حيث الجودة و الأسعار ليس لسبب إلا لأنه حظي بعرض جذاب على مستوى المساحات الكبرى على اختلاف أنواعها، حيث تتعدد أساليب فن عرض المنتجات* إلا أن أسلوب العرض المغربي يعد أكثرها ابتكارا؛ حيث يهدف هذا النوع إلى زيادة المبيعات عن طريق تحريض الزبون على الشراء من خلال وضع نقطة البيع في ديكور جذاب، تصميم بارز، ألوان خلاصة،...¹

3.4: أثر الابتكار التسويقي على دورة حياة المنتج

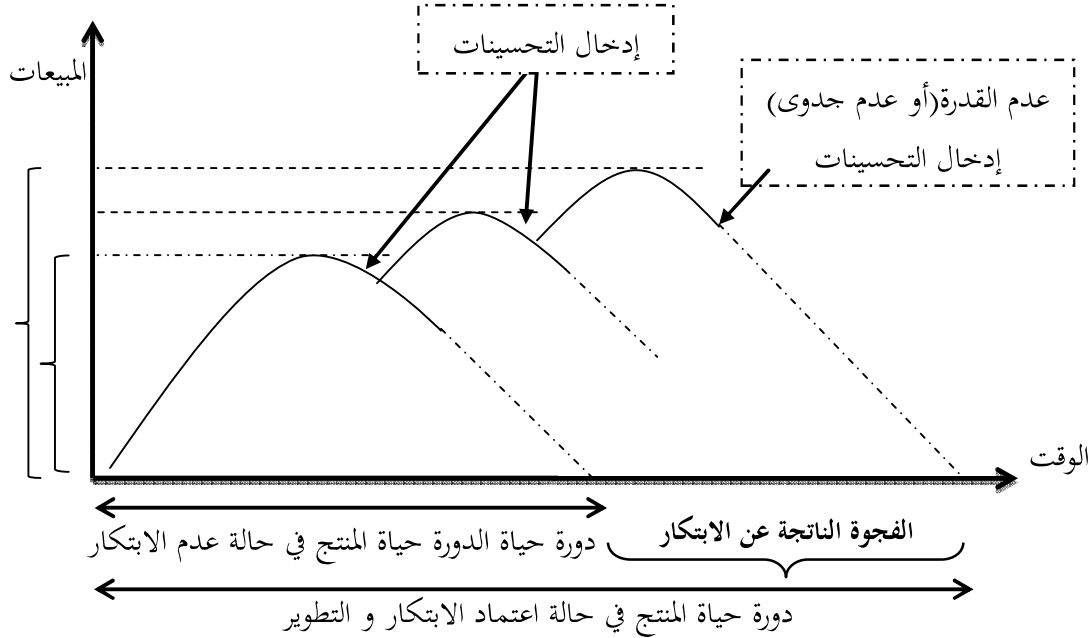
تبدأ المؤسسة في الاستفادة من أرباح منتجاتها فعليا مع مرحلة النمو لتبلغ حدها الأقصى في مرحلة النضج، لذا فإن إطالة دورة حياة المنتج و خاصة هاتين المرحلتين ستنعكس إيجابيا على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول.² و يعد الابتكار التسويقي التحسيني من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق ذلك، إذ تحاول من خلاله المؤسسة استباق دخول منتجاتها في مرحلة التدهور، فتعمد انطلاقا من مرحلة النضج إلى إضافة مزايا جديدة أو تحسينات عليها بشكل يحفز المستهلك أو يوجد رغبة جديدة تدفعه إلى معاودة الشراء؛ وهذه هي المهمة الأساسية للابتكار التسويقي. والشكل (2-8) يوضح كيف يؤثر الابتكار التحسيني الناجح على إطالة دورة حياة المنتج.

* من بين أساليب فن عرض المنتجات نجد: أسلوب العرض التنظيمي الذي يتعلق بكل ما يسمح للمستهلك في إيجاد بسهولة المنتجات التي يبحث عنها، حيث يقوم بتحديد مكان التوطن من خلال وضع أسهم و لافتات تشير إلى مكان المنتجات، و كذلك الأسلوب التسييري الذي يعتمد على تقسيم مساحة البيع حسب مؤشرات النتائج مثل: الحصة السوقية، مساهمة رأس المال و غيرها.

¹ Simon.F.X & Sousa.M, **Management et gestion d'un point de vente**, Dunod, Paris, 2003, p : 54.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص : 283.

الشكل 8.2: دور الابتكار التسويقي في إطالة دورة حياة المنتج



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسة النظرية

من خلال الشكل؛ يلاحظ أن هناك فجوة زمنية معتبرة ناتجة عن الفرق بين دورة حياة المنتج في حالة اعتماد المؤسسة للابتكار و التطوير و بين دورة الحياة الروتينية التقليدية، فالمؤسسات المبتكرة تعمد إلى إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية التي دخلت مرحلة النضج بشكل متواصل و هذا قبل تدهورها و تلاشيها، حيث تساعد تلك التحسينات على إعطائها نفسا جديدا يمكنها من الاستمرار أكثر.

يمكن أن تتكرر عملية التحسين عدة مرات طالما لازال هناك إقبال على المنتج بشكل عام، غير أنه و في مرحلة متقدمة يصبح من غير المجدي اعتمادها بسبب إحجام المستهلكين عن طلب المنتج لتقدمه الشديد و ظهور منتجات جديدة كليا؛ و عليه يصبح الخيار الأمثل للمؤسسة هو ترك المنتج يعيش وفقا لدورة حياته الروتينية (من غير ابتكار) ليسير نحو الزوال، و بعث منتج آخر جديد كليا من خلال الابتكار الجذري.

4.4: الابتكار التسويقي: بين التنوع و التبسيط و أثره على رضا المستهلك

ترغب المؤسسات في الاستجابة لحاجات المستهلكين المتباينة فتحاول إتاحة أكبر قدر ممكن من منتجاتها، و هو ما يزيد عادة من التكاليف الانتاجية، بينما و في ظروف أخرى (محدودية السوق، قلة الموارد المالية، ...) تجبر

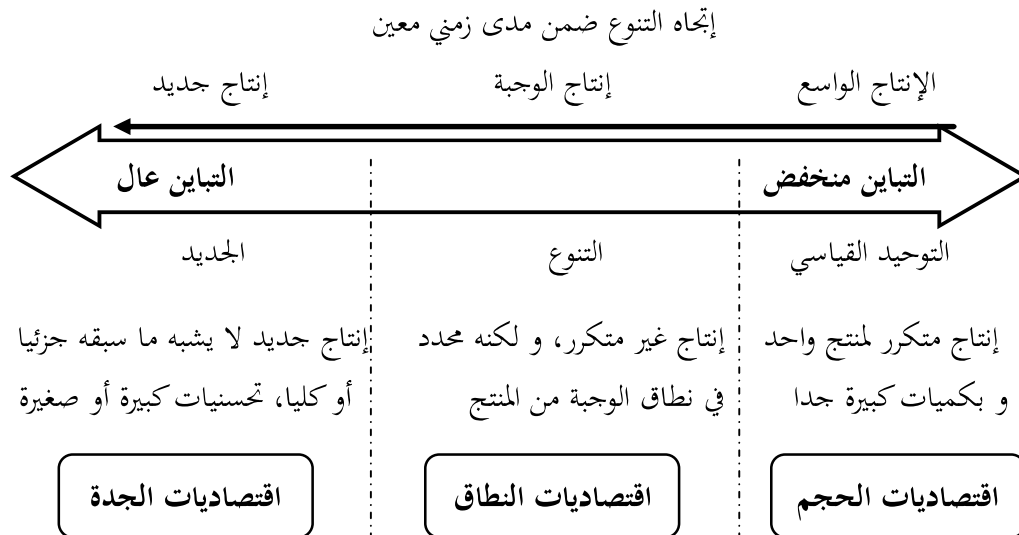
على التبسيط أو التنوع المحدود، الذي و على الرغم من آثاره الايجابية على الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج، إلا أنه غير محبذ تسويقيا بسبب حده من فعالية الاستجابة لحاجات المستهلكين.

و الابتكار التسويقي يؤدي إلى التنوع أكثر منه إلى التبسيط، فالإتيان بالجديد و الذي يدخل ضمن التنوع هو إيجاد عدد كبير من المنتجات الإضافية لأنواع الأخرى التي تنتجها المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى تحسين خدمة المستهلك، وأي خفض في درجة التنوع بالمقارنة مع المنافسين لا بد أن يؤدي إلى تقليصها. غير أنه بإمكان المؤسسة الموازنة بين التبسيط والتنوع باستخدام عدة طرق أبرزها تحليل باريتو (Pareto Analysis).

و يستخدم تحليل باريتو للتوصل إلى المستوى الأمثل من التنوع (التبسيط)، و يشير مبدأ عمله إلى أن أغلب المبيعات تتأتى من عدد قليل من المنتجات التي ينبغي على المؤسسة تركيز جهود و مشاريع الابتكار عليها، مقابل تقليص المنتجات التي رغم تنوعها الكبير إلا أنها لا تحقق إلا نسبة ضئيلة من المبيعات.¹ فبتركيز المؤسسة على الفئة التي تساهم في تحقيق أكبر قدر من الأرباح يلاحظ أنها سوف تميل نحو التخصص ما يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم بإنتاج أصناف محددة و بكميات كبيرة تساعد على تقليص التكلفة الوحديّة.

إن رغبة المؤسسة في المفاضلة بين التنوع و التبسيط لأجل تحقيق أهدافها من جهة و مسايرة بيئتها من جهة أخرى، ينشئ ما يسمى بالسلسلة المتصلة للتنوع التي تعبر عن مستويات التباين في الإنتاج، و التي يبرزها الشكل التالي:

الشكل 9.2 : السلسلة المتصلة للتنوع



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 265.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 260.

من خلال الشكل يلاحظ أن التوحيد القياسي (Standardization) يعتمد على التباين المنخفض للمنتجات و هو ما يكون عن طريق إنتاج كميات كبيرة دون الحاجة إلى موارد جديدة و إضافية (آلات جديدة، مهارات و كفاءات عديدة) تختلف عما هو متاح و متوفر حالياً، و هو الأمر الذي يمكن المؤسسة من تحقيق وفوات الحجم و تقليص التكاليف، في حين يشير الإنتاج على أساس الوجبات (Batches) إلى تنوع متوسط تنتج خلاله المؤسسة تشكيلة مختلفة لكن في حدود ما يمكن لنفس الموارد المتاحة حالياً إنتاجه، و هو ما يسمح لها بتقديم تشكيلة أوسع دون تكاليف إضافية.

و الملاحظ أن القاسم المشترك بين اعتماد المؤسسة للصنفين السابقين (التوحيد القياسي و الإنتاج في نطاق الوجبات) عادة ما يكون في حالة محدودية الموارد التي تحوزها و التي عادة ما تحتم عليها العمل في حدود ما تملكه من متطلبات العملية الانتاجية المتاحة لديها.

أما الحالة الثالثة التي يعرضها الشكل (9.2) فهي: درجة التنوع القصوى التي عادة ما تكون بمثابة تحول جذري فيم تنتجه المؤسسة، و هي الحالة التي يرافقها تحول جذري في متطلبات الإنتاج من مهارات جديدة، فنيات عالية، تكنولوجيا أحدث و آلات جديدة، ما يكلف المؤسسة الكثير من الاستثمارات التي ستمكن من تغطيتها مستقبلاً من خلال عوائد الابتكارات المستقبلية.

المطلب الخامس: آثار الابتكار التسويقي على التكاليف و التميز

تركز المؤسسات جهودها على دعم الابتكارات التسويقية بهدف تقديم منتجات مطورة و ممارسات تسويقية مميزة و فريدة تدعمها ابتكارات العمليات الانتاجية، حيث أن دمج المؤسسة بين هذين النوعين من الابتكارات يمكنها من تحقيق أداء متميز ناتج عن: منتجات بخصائص فريدة (التميز) و بأسعار معقولة (التكلفة المنخفضة).

1.5: أثر الابتكار التسويقي على التكاليف

في ظل المنافسة الشرسة قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تصميم منتجات سهلة التصنيع عن طريق تقليل الأجزاء المكونة لها أو خفض الوقت اللازم للتصنيع مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية و تخفيض التكاليف، وفي هذا الصدد نذكر ما قامت به شركة " تكساس انسترومنت " عندما قامت بإعادة تصميم أجهزة الرؤية بالأشعة تحت الحمراء لتصبح مكونة من 12 جزءاً فقط بدل 47 و تخفيض خطوات التجميع من 56 إلى 18 خطوة، و هو ما أدى إلى تراجع تكاليف التصنيع بشكل كبير.¹

¹ زبير محمد، مرجع سابق الذكر، ص: 13.

- كما تظهر آثار الابتكار على التكلفة النهائية من خلال:¹
- إرتفاع حجم الانتاج: فالابتكار التسويقي يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات المقدمة، و بالتالي زيادة المبيعات ما يدفع المؤسسات نحو مضاعفة حجم انتاجها.
 - تخفيض التكلفة الوحودية التي تتحقق من خلال وفورات الحجم.
 - التأثير على الاستهلاك و الاستعمال: رغبة منها في تقديم منتجات متماشية و متطلبات السوق، تسعى المؤسسة أن تبقى على اطلاع بمختلف المستجدات الطارئة على الساحة التنافسية ما يمكنها من معرفة كل ما هو جديد (تكنولوجيا متطورة، آليات عمل حديثة، موارد جديدة،...) من شأنه أن يرفع من مردودية استعمال مختلف الموارد و يضاعف الكفاءة التشغيلية بها.
- و هذه بعض النماذج و الأمثلة من الابتكارات التسويقية التي تتمكن من خلالها المؤسسات تخفيض التكاليف:

■ أثر الابتكار في المنتجات على التكاليف

من خلال ابتكار منتجات متماشية و متطلبات السوق و رغبات المستهلك، تضمن المؤسسة حد معقول من الطلب و الاقبال على منتجاتها المعروضة بشكل يتيح لها بيع و تصريف الكميات المقدرة و المخطط لها و تجنب تكديسها بالمخازن، و هو الأمر الذي يؤدي إلى مضاعفة العديد من التكاليف (كهرباء حراسة تأمين)، أو حتى بعض الخسائر الناتجة عن تلف المنتجات التي يرتبط استهلاكها بفترة صلاحية.

■ أثر الابتكار في السعر على التكاليف

لتوضيح هذه الفكرة يمكننا الاستشهاد بابتكار آلية التسعير " الزبون يضع السعر بنفسه" التي ابتكرتها أحد متاجر السوبر ماركت بمنطقة فنكس بالولايات المتحدة الأمريكية، و التي يضع وفقها المشتري سعر المنتج الذي اقتناه بنفسه عوض أن يفعل ذلك مسؤولو المتجر؛ حيث يتم وضع قائمة لأسعار المنتجات بجانب الرفوف ثم يطلب من الزبون أن يضع السعر بنفسه على المنتج، و عند الدفع يقوم موظف الخزينة بتسجيل الأسعار كما كتبها المشتري مع ضرورة مطابقتها مع الأسعار الحقيقية.² و من بين الآثار الايجابية التي خلفتها هذه الطريقة نذكر:

- سهولة تغيير أسعار المنتجات، حيث سيكفي حينها تعديل السعر على اللائحة فقط و ليس على كل منتج على حدى و هي العملية التي تكلف من الجهد و المال الكثير.
- تقليص تكاليف اليد العاملة المكلفة بوضع الأسعار بشكل متكرر على المنتجات إما يدويا أو باستخدام آلات ببعض المعدات، بالإضافة إلى الاستغناء عن المشرفين المكلفين بمراقبة هؤلاء الموظفين.

¹ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي، مرجع سابق الذكر، ص:37.

² أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سابق الذكر، ص: 158.

■ أثر الابتكار في التوزيع على التكاليف

تساعد الابتكارات التسويقية على مستوى منافذ التوزيع المؤسسة في خفض بعض التكاليف، فعلى سبيل المثال و من خلال استعمال آلة التوزيع الآلي تتمكن المؤسسة من إلغاء تكاليف اليد العاملة المكلفة بتوزيع المنتجات بطريقة يدوية، كما أن تزويد عربات التسوق بالآلات الحاسبة أو توفير الماكينات المتخصصة في الكشف عن الأسعار آلياً يجنب المؤسسات توظيف يد عاملة تتولى القيام بالأمر؛ ليس هذا وحسب بل ففي بعض الأحيان قد يتوافد على المحل (خصوصاً في الدول السياحية) زوار من بلدان أجنبية يتحدثون لغات قد لا يتقنها الموظفون ما يسبب إحراج أو سوء فهم من قبلهم، و هو ما ينعكس سلباً على رضا الزوار، فالتكلفة هنا معنوية تتمثل في الصورة الذهنية أو الكلمة السيئة التي ينقلها العميل إلى غيره.

2.5: أثر الابتكار التسويقي على التميز

يرتبط التميز بثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: الجودة، التحديث و الاستجابة للعملاء، حيث يعمل الابتكار التسويقي على دعمها و تعزيزها كما يلي:

■ أثر الابتكار التسويقي على مستوى المنتجات في تحقيق ميزة التميز

يمكن إبراز أثر الابتكار التسويقي على مستوى المنتجات على التميز من خلال النقاط التالية:

- يعتبر الابتكار على مستوى المنتجات من أهم وسائل تحسين الجودة، لأنه يعمل على وضع برامج دورية لإصلاح وتحسين مستوياتها بصورة تنافسية، العمل على تقليل الأخطاء، التنبؤ بالانحرافات ووضع التصميمات السليمة.¹
- خلال سعيها لتعزيز الابتكارات التسويقية، تعمل المؤسسات على تكوين و تدريب موظفيها بشكل يمكنهم من تطوير مهاراتهم و ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم.
- يساعد الابتكار على مستوى المنتجات في تحسين جودتها و قيمتها و التقليل من العيوب و النقائص على مستواها، و هذا من خلال التصاميم الابتكارية و الأساليب الفنية الجديدة.²
- يضيف الابتكار التسويقي على المنتجات قيمة مضافة يدركها العميل فيزيد رضاه، و مع مرور الوقت تتمكن

¹ عبد الكريم شوكمال و آخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 10.

² شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق الذكر، ص: 194.

المؤسسة من بناء و اكتساب ولاء قوي بإمكانها الاعتماد عليه للوقوف في وجه المنافسة الشرسة، فعلى الرغم من جودة بعض المنتجات، إلا أن طريقة عرضها و تقديمها إلى المستهلك لا تجذبه و لا تبرز مزاياها ما يجعله غير مهتم بها و غير مدرك لخصائصها الفريدة و ما يمكنها أن تحققه من قيم مضافة مقارنة بمنتجات المنافسين.

- للابتكار في التعبئة و التغليف أثر على أبعاد التميز، إذ تسعى المؤسسات أن تحمل عبواتها من الجمال و المؤثرات الفنية ما يجذب المستهلك و يجعل منتجاتها متميزة عن منتجات المنافسين خصوصا في المنتجات الميسرة.

و من بين مظاهر الابتكار التسويقي على مستوى التعبئة و التغليف نذكر :

- جعل العبوات و الزجاجات ذات منظر جميل، جذاب و ذي ألوان مناسبة للفئة المستهدفة كالألوان الزاهية لمنتجات الأطفال، أو متماشية مع نكهة و ذوق المنتج كالبنّي لذوق الشكلاطة و الأخضر لعطر التفاح.

- جعل العبوات قابلة للاستعمال البعدي، كاستخدام علب الطماطم الزجاجية في حفظ بعض الأطعمة.

- مناسبة مواد التعبئة لطبيعة منتجاتها ما يزيد من فعالية حفظها و تفادي تلفها بسبب عوامل المناخ أو ظروف التخزين أو التأثير على نكهتها و لونها، حيث تم ابتكار عدة علب للحفظ مثل: تتراباك، بيورباك، Ex-Cell-O.

- الابتكار في نظام فتح العلب الذي يشكل عنصر تميز بعض المنتجات عن غيرها (علب الصلصات الجاهزة، علب التونة...) إذ يسهل على المستهلك عملية فتحها.

■ أثر الابتكار التسويقي على مستوى الأسعار في تحقيق ميزة التميز

يدعم الابتكار في سياسات التسعير ميزة المؤسسة التنافسية من خلال مساعدتها على التميز و بناء سمعة جيدة لدى العملاء.¹ فعادة ما تعكس الأسعار مستوى جودة المنتجات و هو ما يؤثر بشكل ملحوظ على سلوك المستهلك، و اعتماد المؤسسة لأساليب تسعير مبتكرة يمكنها من جذب المستهلكين و حثهم على الاقبال على منتجاتها.

فعلى سبيل المثال، و بافتراض تلاشي فوارق الأسعار الحقيقية بين المنتجات المعروضة بالسوبر ماركت المذكور في المثال السابق (أثر الابتكار في السعر على التكاليف) و باقي المتاجر، تحمل طريقة " الزبون يضع السعر بنفسه" من التسلية و الترفيه ما يمكن أن يشكل عنصر يميز هذا المتجر عن غيره.

كما يمكن الاستعانة في هذا الصدد بالابتكار في مجال السعر الذي أحدثته كافيتيريا جامعة ولاية أريزونا الأمريكية خلال الثمانينات، حيث اعتمدت الوزن كميّار لتحديد أسعار الأطباق التي تقدمها، فمن خلال توفير ميزان بنهاية خط الأصناف (البوفيه) الذي وضعته الكافيتيريا، يتمكن العميل من وزن ما تحصل عليه من طعام

¹ نزار عبد المجيد البرواري و آخرون، مرجع سابق الذكر، ص:19.

تحديد السعر المناسب الذي يمكنه دفعه نظير ما يود اقتناؤه.¹ و هنا يساعد أسلوب التسعير هذا في الاستجابة لحاجات العملاء بتمكينهم من الحصول فقط على الكمية التي يريدونها بالسعر المناسب و توفير نقود إضافية كانوا يدفعونها نظير حصولهم على أطباق ممتلئة محددة الكمية قد تتجاوز ما يرغبون في تناوله.

■ أثر الابتكار التسويقي على مستوى الترويج في تحقيق ميزة التميز

في ظل اكتظاظ الأسواق بمختلف الأصناف المطروحة و الكم الهائل من الاعلانات المعروضة على مختلف وسائل الاعلام و الاتصال، بإمكان أساليب الترويج المبتكرة دعم تميز المؤسسة ومنتجاتها عن طريق تصميم حملات ترويجية فيها من الجمال و المؤثرات الفنية ما يأسر انتباه العميل و يجذبه نحو الاقبال على المنتجات المروج لها، وهذا من خلال عرضها في قالب جمالي خلّاب أو إبراز القيمة المضافة التي تحققها وجعلها مدركة من قبل العميل(سد فجوة الادراك)، فطريقة الترويج للمنتج الأقدر على أن تبقى راسخة في أذهان المستهلكين بإمكانها ترسيخ علامة المؤسسة و منتجاتها المروج لها ما يساعدها على التميز أكثر، وهذا نظرا للتأثير البالغ الذي تتركه على سلوك المستهلك.

كما أن الابتكار في الترويج لا يتوقف عند التصميم المبهر للحملات الاعلانية أو غيرها من الممارسات المبتكرة على مستوى عناصر المزيج الترويجي، وإنما يتعداه إلى ابتكار أساليب تقييم فعاليتها كإجراء المؤسسة لاختبارات التذكر، اختبارات الادراك و اختبارات العائد، فهكذا ممارسات من شأنها التأثير على إدراك المستهلك من خلال الايحاء له باهتمام المؤسسة بآرائه من جهة، والتعرف على اقتراحاته من جهة أخرى.

■ أثر الابتكار التسويقي على مستوى التوزيع في تحقيق ميزة التميز

يساعد الابتكار في مختلف أساليب التوزيع في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة ودعم تميزها من خلال:²

- تزويد المؤسسة بالطرق المبتكرة للوصول إلى الأسواق المستهدفة.
- التوسع في تقديم الخدمات بإبصارها إلى أسواق جديدة و تحسين المؤسسة لسوق خدماتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع.
- تحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة و عملائها من جهة، و أعضاء القناة التوزيعية من جهة أخرى.
- توفير المنتج في الزمان و المكان الملائمين بمرونة أعلى، حجم أكبر و سرعة أفضل و هذه العناصر تشكل أبعاد الميزة التنافسية.

¹ أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سابق الذكر، ص:173.

²Faridah Djellal; Faiz Gallouj, *Nouvelle Economie Des Services Et Innovation*, Edition Harmattan, France, 2002, p :219.

خلاصة الفصل:

كمحصلة لما تم التعرض له خلال الفصل الثاني، يمكن القول بأن تسابق المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية إنما هو إفراز طبيعي لمخلفات العولمة الاقتصادية، إذ تسعى المؤسسات إلى تحقيق مواقع متميزة بالأسواق التي تنشط بها و احتلال مراتب متفوقة مقارنة بمنافسيها؛ و هذا من خلال تحقيق التكلفة الأقل أو التميز.

كما تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن نجاح المؤسسة في امتلاك ميزة تنافسية إنما يتوقف على مدى تمكنها من السيطرة على مختلف الموارد التي تعتبر بمثابة ركائز و مصادر لتحقيقها، وهو ما يدعم بحسن اختيارها للاستراتيجية الأمثل التي توافق إمكانياتها و تتماشى مع أهدافها.

وحيث أن الميزة التنافسية من المتغيرات الظرفية و المحدودة، و في خضم الأبحاث المتواصلة توصل الفكر الإداري إلى تطوير و اكتشاف عدة آليات ساعدت المؤسسات في تعزيز مزاياها التنافسية ودعم استمراريتها، تعرضنا خلال هذا الفصل إلى البعض من تلك الآليات مشيرين إلى أبرز مظاهر تأثيرها. و بما أن موضوع دراستنا يتمحور حول تأثير أحد تلك الآليات ألا وهي: الابتكار التسويقي؛ فقد ركزنا على توضيح مختلف مظاهر تأثير هذه الآلية على الميزة التنافسية من خلال: قوى التنافس باعتبارها أحد مصادرها الخارجية، مؤشرات وكذا تأثيرها على التكاليف والتميز باعتبارها أهم أنواعها وأبرز أبعادها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

- المبحث الأول: دراسة بيئة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
- المبحث الثاني: واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة "موبيليس" وأثره على الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الاستقصائية

تمهيد الفصل

نظرا للديناميكية الشديدة والنمو المتسارع الذي يعرفه قطاع الاتصال بعد أن قامت الحكومة بإعادة هيكلته فتحه أمام المنافسة، إنتقلت وضعية المنافسة من الاحتكار التام إلى المنافسة بين ثلاثة متعاملين لأجل زيادة هذه ومن ضمن هؤلاء المتنافسين مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" التي أدركت أن التنوع و التجديد مطلب ضروري لتلبية حاجات ورغبات قطاع يضم مستهلكين ذوي مطالب متباينة و متجددة، و هو ما يفرض عليها تحسين عروضها وتقديم الجديد منها والمبتكر على الدوام بشكل يضمن لها تحقيق البقاء والاستمرار ثم التفوق و الريادة.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية تسليط الضوء على واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة "موبيليس" والأساليب المتبعة لتفعيله، وكذا مختلف العراقيل التي تحد من إمكانية تعميمه كتوجه، ثم دراسة أثر هذه السياسة على مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة الكمية منها والنوعية.

ونظرا لارتباط الميزة التنافسية بفارق القيمة الموجب و المدرك من قبل العملاء، قمنا بتوزيع استبيان على عملاء "موبيليس" على مستوى أربع ولايات، وهذا لمعرفة أثر الابتكار التسويقي المعتمد على مؤشرات ميزتها التنافسية؛ أما و للاطلاع على أساليب تفعيل الابتكار التسويقي، فقد أجرينا عدة مقابلات مع عدد من مسؤولي الأقسام على مستوى المديرية الجهوية لموبيليس على مستوى ولاية قسنطينة وكذا مدير الوكالة التجارية بأم البواقي.

وستتم دراسة هذا الفصل من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- دراسة بيئة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".
- واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة "موبيليس" و أثره على الميزة التنافسية.
- مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية.

المبحث الأول: دراسة بيئة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"

المطلب الأول: نظرة عن قطاع الاتصالات و سوق الهاتف النقال بالجزائر

منذ نهاية القرن الماضي سعت الجزائر التي كانت تعمل في ظل الاقتصاد الموجه إلى مساندة مختلف التطورات التكنولوجية التي باتت تفس مختلف القطاعات، لذا راحت تقوم بعدة إصلاحات مست أبرز القطاعات الحيوية التي ظلت ولسنوات حكرا على الدولة، ومن بين تلك القطاعات: قطاع الاتصال؛ الذي بقي مسيرا وفق الأمر الرئاسي رقم 75-89 المعدل والمتمم والمؤرخ في 30 ديسمبر 1975 إلى غاية سنة 2000.¹

فبعد أن كانت وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمارس وظائف متعامل البريد و متعامل الاتصالات في نفس الوقت، و رغبة منها في مواكبة التطور السريع الذي بات يميز قطاع الاتصالات خاصة بعد ظهور الهاتف النقال، قامت الحكومة بإعادة هيكلة القطاع و من ثم فتحه أمام المنافسة، و هذا بشكل تدريجي وفق رزنامة بداية من سنة 2000؛ فكانت أول خطوة لتحقيق ذلك توفير الإطار التنظيمي المناسب من خلال فصل وظائف التشريع الضبط و الاستغلال بالقطاع، وهذا من خلال إنشاء:²

- مؤسسة اتصالات الجزائر (مارس 2001) في شكل شركة أسهم؛ مسيرة وفقا للمرسوم التنفيذي 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001.
- مؤسسة بريد الجزائر (أواخر سنة 2002) في شكل شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002.
- سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية في 3 ماي 2001؛ حيث أوكلت لهذه المؤسسة عدة مهام منها:

- إجراء المناقصات و المزايدات الخاصة بمنح رخص إقامة و استغلال شبكات عمومية للقطاع.
- منح تراخيص الاستغلال و اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
- رقابة و متابعة مدى احترام أطر و كفاءات ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

بعد خطوة إعادة الهيكلة وبموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 تمت عملية فتح سوق الاتصالات للهاتف النقال، فانتقلت وضعية المنافسة من الاحتكار التام إلى المنافسة بين ثلاثة متعاملين هم:

- مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" (ATM: Algeria Telecom "Mobilis").
- اوراسكوم اتصالات الجزائر (OTA: Orascom Telecom Algeria).

¹ ARPT, **Rapport Manuel**, 2004, p : 14.

² ARPT, **Rapport Manuel**, 2004, p : 15.

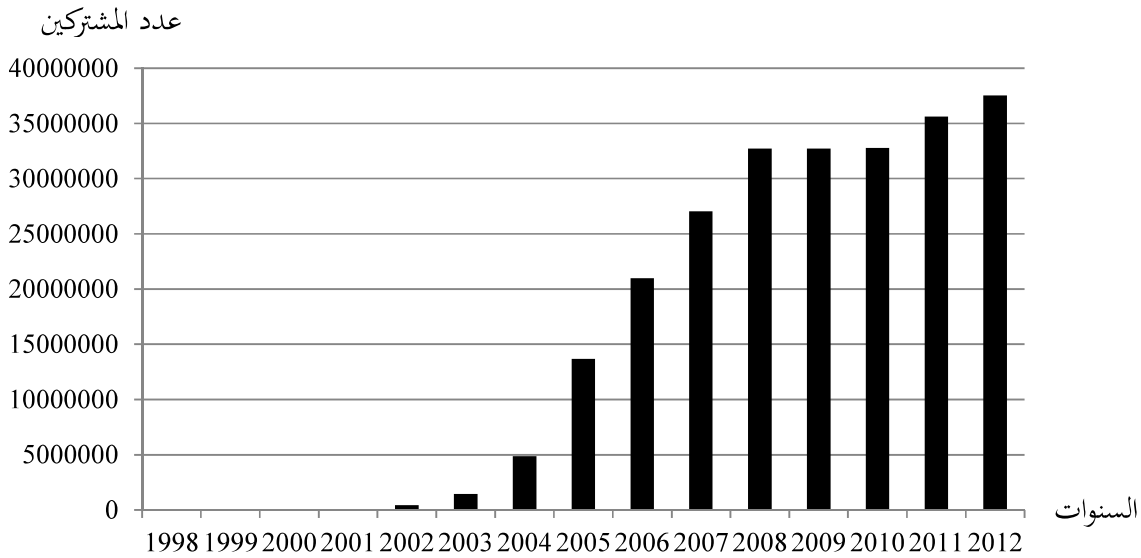
- الوطنية لاتصالات الجزائر "نجمة" (WTA: Wataniya Telecom Algeria "Nedjma").

وقد تركت هذه الاصلاحات أثرا بالغا وملحوظا على نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال يمكن ترجمته عبر الأرقام والمؤشرات التالية:

■ تطور عدد مشتركى الهاتف النقال

يؤشر على اتساع نطاق سوق الهاتف النقال بارتفاع عدد المشتركين، حيث ارتفعت معدلات الاتصالات باستخدام الهاتف النقال بالجزائر بنسب متزايدة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل 1.3 : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: تم إعداد الشكل البياني اعتمادا على المعطيات الواردة بـ:

- ARPT, **Rapport Annuel**, 2009, p : 48.

- التقرير السنوي لسلطة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2012، ص: 03.

من خلال الشكل يمكن التمييز بين ثلاث محطات أساسية كما يلي:

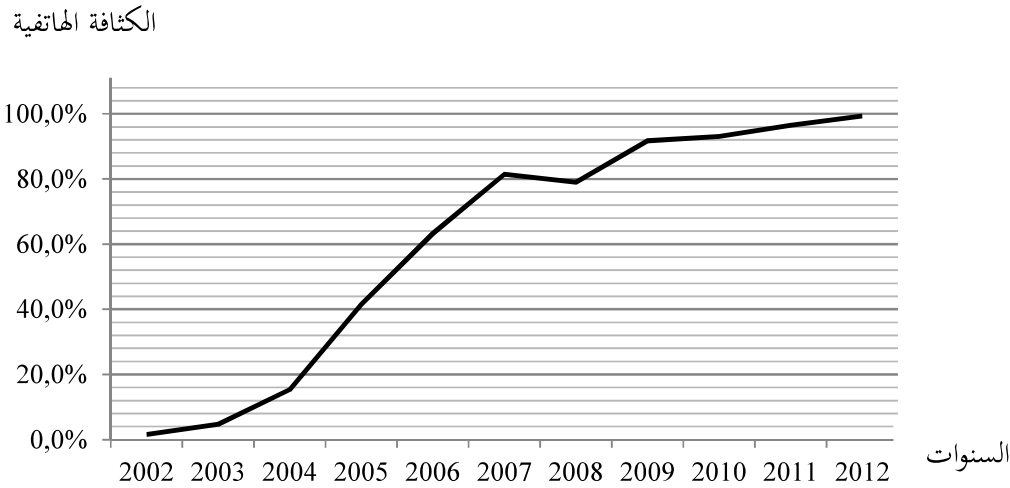
- الفترة من 1998 إلى 2003: لم يتجاوز عدد المشتركين بالهاتف النقال طوال هذه السنوات الخمسة مجتمعة 1500000 مشتركا، كما لم يتعد الفارق خلال هذه الفترة 1430000 مشتركا، و هذا بسبب عدم انتشار استخدام الهاتف النقال كوسيلة اتصال لارتفاع أسعار الجهاز من جهة وغلاء تسعيرة الاشتراك من جهة أخرى، حيث كان وقتها استخدام الهاتف الثابت كوسيلة اتصال أكثر انتشارا و رواجاً من الهاتف النقال.
- الفترة من 2003 إلى 2008: عرفت هذه الفترة تزايدا جامحا ونمو متسارعا لعدد مشتركى الهاتف النقال، إذ بلغ الفارق بين المدى الزمني لهذه السنوات الخمس أكثر من 31 مليون مشتركا.

- الفترة من 2008 إلى 2012: قاربت سوق الاتصالات للهاتف النقال على التشبع، لذا عرفت الفترة من 2008 إلى 2010 زيادة جد طفيفة لم تتعد 51 ألف مشتركا، لتعرف السنتين الموالتين انتعاشا يؤشر عليه بالزيادة المعتبرة المحققة خلالهما والتي قدرت بـ: 4747538 مشتركا جديدا، وهذا بسبب تزايد حدة المنافسة وتسابق المتعاملين الناشطين بالقطاع إلى اعتماد استراتيجيات جذب تعتمد بالأساس على العروض الترويجية.

■ الكثافة الهاتفية

تعتبر الكثافة الهاتفية عن عدد المشتركين لكل مائة نسمة، ففي حين كانت نسبتها لا تتعدى 4.76 % سنة 2003، ارتفعت خلال السنوات الأخيرة بشكل يكاد السوق يتشبع تماما حيث فاقت نسبتها 99 بالمائة خلال سنة 2012. والشكل البياني التالي يبرز تطور نسب الكثافة الهاتفية:

الشكل 2.3: تطور نسب الكثافة الهاتفية للنقال بالجزائر



المصدر: تم إعداد الشكل البياني اعتمادا على المعطيات الواردة بـ:

- ARPT, **Rapport Annuel**, 2009, p : 49.

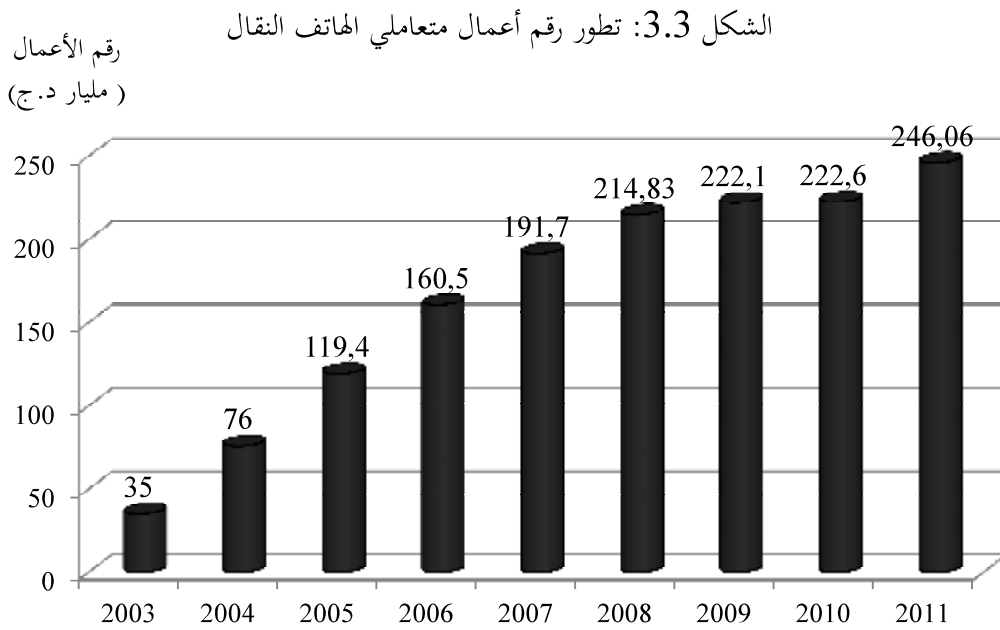
- التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2012، ص:03.

يتضح من خلال الشكل الزيادة المستمرة لنسب الكثافة الهاتفية، حيث يمكن التمييز بين ثلاث مراحل تماما كتقسيم تطور عد المشتركين إلى ثلاث فترات، حيث تمتد الفترة الأولى لسنوات ما قبل 2003 أين كانت الزيادة طفيفة، لتشهد بعدها نسب الكثافة تطورا سريعا خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2007 تزامنا مع التطور الكبير لعدد مشتركى الهاتف النقال. إلا أن اقتراب متعاملي الهاتف النقال من تحقيق التغطية شبه كلية للسوق، انعكس على نسب الكثافة الهاتفية التي استمرت في النمو لكن بمعدلات متناقصة وضيئلة.

■ رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال

ارتفع رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال بشكل جد سريع، فبعدما كان المبلغ لا يتعدى 26 مليار د.ج سنة 2000، قفز المجموع من 76 مليار د.ج سنة 2004 إلى 191.722 مليار د.ج سنة 2007 ليبلغ 222.576 مليار د.ج سنة 2010 ثم 246.066 مليار د.ج سنة 2011، وهذا حسب آخر إحصائيات واردة بتقرير سلطة الضبط والبريد سنة 2012.

والشكل البياني التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى غاية 2011 :



المصدر: تم إعداد الشكل البياني بالاعتماد على الأرقام الواردة ب:

- ARPT, **Rapport Annuel**, 2009, p: 38.
- ARPT, **Rapport Annuel**, 2011, p: 22

من خلال الشكل، يلاحظ الارتفاع المستمر لرقم أعمال المتعاملين الثلاثة الناشطين بسوق الاتصالات للهاتف النقال بالجزائر، حيث تبقى سنة 2003 فاصل مهم في تاريخ تطور قطاع الاتصالات و الهاتف النقال بالجزائر، فكما كانت هذه السنة فيصلا عند دراسة مؤشر عدد المشتركين والكثافة الهاتفية فقد شكلت كذلك نقطة الانطلاقة وبداية التطور الايجابي لأداء المتعاملين الثلاثة، وهو ما يجعل هذا القطاع مستقبلا جيدا للاستثمارات المستقبلية، وهو ما من شأنه أن يغير ملامح المنافسة ويوسع نطاقها ويقلب موازين القوى بها بسبب احتمال دخول منافسين جدد.

■ حجم الاستثمار بسوق اتصالات الهاتف النقال

يتضاعف حجم الاستثمار بقطاع الاتصالات بمعدلات متسارعة من سنة لأخرى، فحسب التقرير السنوي لسلطة البريد و الضبط الصادر سنة 2011 ارتفع المبلغ المستثمر في هذا القطاع من 450.749 مليار د.ج سنة 2010 إلى 473.860 مليار د.ج سنة 2011 أي بزيادة تقدر ب: 5.13 %، وهذا بعدما كان قبل أربع سنوات (سنة 2007) 191.722 مليار د.ج.¹

■ الوقت الاجمالي للمكالمات على مستوى شبكة الهاتف النقال

يستدل على انتشار استخدام الهاتف النقال واعتباره الوسيلة الأكثر رواجاً واستخداماً من خلال حجم المبادلات، والتي يعبر عنها بالوقت الاجمالي للمكالمات والتي يمكن إبرازها من خلال الجدول التالي:

الجدول 1.3: تطور حجم الاتصالات عبر شبكة الهاتف النقال

| السنوات | 2002 | 2004 | 2006 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|-------|-------|--------|--------|--------|
| الوقت الاجمالي للمكالمات (مليون دقيقة) | 770 | 7284 | 19721 | 35815 | 53 927 | 64 610 | 81 677 |

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على البيانات الوارد ب:

- ARPT, **Rapport Annuel**, 2009, p: 38.
- ARPT, **Rapport Annuel**, 2011, p: 22.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التطور المعتبر لحجم الاتصالات التي تتم عبر شبكة الهاتف النقال، ففيما كان بالإمكان تقديرها سنة 2002 بملايين الدقائق، أصبحت تقاس بعشرات ملايين الدقائق منذ سنة 2006، وببساطة يمكن تفسير هذه الأرقام الضخمة بانتشار استخدام الهاتف النقال ورواجه من جهة، وكذا مختلف عروض المكالمات الترقية التي يقدمها مختلف متعاملي هذه السوق من جهة أخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن لمتعاملي "جيزي" وبتعبئة رصيد 100 د.ج والاشتراك بالعرض الترويجي المقدم من قبلها إجراء مكالمات محلية تدوم لساعتين (120 دقيقة)، في حين أن وقت المكالمات الذي يمكن الاستفادة منه بهذا الرصيد خارج الاشتراك لا يتعدى 13 دقيقة، ناهيك عن العروض المجانية التي تهدى من خلالها مكالمات لفترات غير محدودة مقابل اشتراكات محدودة.

¹ ARPT, **Rapport Annuel**, 2011, p : 21.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"

1.2: لمحة تاريخية

وعيا منها بالتحديات التي خلفها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإجراء إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات تجسدت في سن القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث تم بموجب هذا القانون إنشاء مؤسسة "اتصالات الجزائر" في مارس 2001، وبتحصيلها لرخصة (GSM) الأولى في البلاد أعلنت اتصالات الجزائر رسميا كمؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 01 جانفي 2003.

وتعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر" مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أستحدثت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، وتضم:¹

- اتصالات الجزائر(موبيليس) المختص في الهاتف النقال.
- اتصالات الجزائر للإنترنت (جواب) والمختص بتكنولوجية الإنترنت والذي يعتبر الرابط الرئيسي لكل القطاعات الحيوية - كالتعليم العالي، الصحة، المالية والمحروقات- بشبكات الأنترانات Intranet.
- اتصالات الجزائر الفضائية (ATS): المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

2.2: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

أصبحت "موبيليس" فرعا من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وأقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، وتعد مؤسسة "اتصالات الجزائر للهاتف النقال: موبيليس" (Algérie Telecom Mobile: Mobilis) شركة أسهم برأس مال يبلغ مائة مليون دينار جزائري مقسم على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100000 دج. و تعمل المؤسسة في ميدان:

- تطوير، إستغلال و تسيير الشبكات و تجهيزات الهاتف النقال.
- تقديم و توفير مختلف الخدمات و المنتجات الخاصة بالهواتف النقالة.
- ضمان خدمة كل المشتركين عبر كافة التراب الوطني بصفة دائمة مع احترام قواعد المساواة، الاستمرارية و القابلية للتكيف.

ويمكن عرض أهم بيانات مؤسسة "اتصالات الجزائر: موبيليس" في البطاقة الفنية الممثلة بالجدول (2-3).

¹ نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=message_pdg ، 2012/12/23

الجدول 2.3 : بطاقة فنية لمؤسسة موبيليس

| | |
|---------------------|---|
| ● الشركة الأم | اتصالات الجزائر |
| ● المالك | مجمع اتصالات الجزائر |
| ● تاريخ التأسيس | أوت 2003 |
| ● الشعار* | " موبيليس... أينما كنتم"  |
| ● مدير عام الشركة | ساعد داما (منذ سنة 2012) |
| ● الموقع الإلكتروني | www.mobilis.dz |

المصدر: من إعداد الطالبة

3.2: أهداف ومبادئ مؤسسة "موبيليس"

تسعى "موبيليس" منذ نشأتها إلى تحقيق جملة من الأهداف التي وضعتها ضمن أولوياتها مثل:¹

- تقديم أحسن الخدمات و التحسين المستمر للجودة.
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم.
- تطوير الخبرة و الأداء لتعزيز القدرات التنافسية.
- الإبداع الدائم و التطوير المستمر لعروضها ومختلف خدماتها.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات.

كما تعمل "موبيليس" وفق مبدأ "الزبون في المركز، تحيطه الجودة والنوعية" من خلال تبني عدة مبادئ ضمن أولوياتها نذكر من بينها:²

- رضا العملاء؛ وهو ما يعكسه إرادة المؤسسة التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وهذا من خلال التعهد بالإصغاء الدائم لانشغالاتهم واقتراحاتهم عبر دعم الاتصال المباشر بهم.
- تسعى "موبيليس" أن تكون خدماتها متاحة بشكل دائم وأيضا إتقان التكنولوجيا الأكثر تقدما.
- تعمل "موبيليس" أن تكون من بين المنظمات المتعلمة عن طريق رسملة خبراتها ومعارفها، السيطرة على التقنيات الأكثر تطورا، وكذا إكساب فرق العمل بما طابعا مهنيا ومهارات عالية.

* تستخدم موبيليس الشعار الوارد بالجدول أعلاه كشعار أساسي، غير أنها قدمت العديد من العروض مستخدمة شعارات ثانوية خاصة بكل عرض يمكن الاطلاع عليها من خلال الملحق رقم (1).

¹ بخصوص مؤسسة موبيليس، <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>، 2012/12/25.

² Hachemi Belhamdi, " La Charte De Mobilis ", **Mobilis la revue**, N° 01, Novembre 2007, p: 08

- إدماج الشواغل البيئية في أنشطتها، و الوفاء بمسئولياتها الاقتصادية و الاجتماعية على حد سواء.
- باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل "موبيليس" دوما على عكس صورة إيجابية، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.
- إحترام التنوع الثقافي والالتزام بالعمل والمساهمة في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: ¹ الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبتكار.

4.2: الهيكل التنظيمي لموبيليس

- أصبح لموبيليس هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة، ويمكن التعرض لمختلف الأقسام والمديريات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الاطلاع على الملحق رقم (02). وفيم يلي موجز عن أبرز مهام كل قسم:
- **المديرية العامة:** يأتي على رأس الهيكل التنظيمي لموبيليس المديرية العامة التي تتكفل بالتنظيم البنوي للمؤسسة وإعداد واتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية الحاسمة، و
 - يسير المؤسسة مجلس إدارة يتأهه مديرا عاما محاطا ب:
 - سبع مدراء مركزيين يشغلون المديريات التالية: التجارة والتسويق، الموارد البشرية، مد الشبكة، العلاقات العامة، نظام المعلومات، المالية والمحاسبة ومديرا تقنيا.
 - ثلاث رؤساء أقسام.
 - ثمان مدراء جهويين.
 - **المديريات الجهوية:** من أجل ضمان السير الجيد لعملياتها، أنشأت "موبيليس" ثماني مديريات جهوية تدرج ضمن هيكلها العملي، مهمتها الأساسية هي توسيع ومباشرة تطبيق السياسات المحددة من قبل المديريات المركزية وتوطيد العلاقات الوظيفية.
 - **المالية و المحاسبة:** تصنف هذه المديرية ضمن الهيكل الوظيفي، ويمكن حصر أبرز مهامها في:
 - إعداد و تسيير مختلف الميزانيات و توفير مختلف الموارد المالية وتسيير إلتزاماتها ومداخيها.
 - ضمان حسن مسك الحسابات والدفاتر المحاسبية.
 - ربط البرامج بتكاليف مبررة وبلوغ أهداف الانتاجية.
 - ضمان التحقيق المالي والمتابعة المالية لمختلف مخططات العمليات لجميع مستويات المؤسسة.

¹ Hachemi Belhamdi, " L'avenir Nous Appartient ", Mobilis la revue, Op.Cit, p : 03.

- **مديرية الاستراتيجية، البرامج و الأدوات:** تتولى هذه المديرية مهام تسيير استراتيجية المؤسسة التي تضمن الترابط مع الاستراتيجية العامة لاتصالات الجزائر وتعمل على ترجمتها في شكل برامج تدرج ضمن مخططات أعمال المدراء العمليين، كما يقع على عاتق هذه المديرية مهمة التحضير و التصحيح اليومي لخطط الأعمال.
- **مديرية الجودة:** تصنف هذه المديرية ضمن الهيكل العملي، وتتولى مسؤولية ضمان تحسين جودة الأداء للمؤسسة في جميع المجالات التقنية والتجارية، بالإضافة إلى متابعة تحقيق أهداف الجودة وغيرها من المهام.
- **مديرية حماية الملكية و الأمن:** تصنف هذه المديرية ضمن الهيكل العملي وتقع على عاتقها مسؤولية ضمان حماية الممتلكات الخاصة كالبنائيات والتجهيزات وترتيب واستغلال الوسائل لتهيئتها في إطار نطاق العمل الاقتصادي، بالإضافة إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة والمساعدة على توفير الأمن ودعم الدفاع عن الذمة.
- **قسم الشؤون العامة؛** و يضم هذا القسم عدة مديريات منها:
 - **إدارة الموارد البشرية:** تعنى هذه المديرية بتسيير شؤون الموظفين التابعين لموبيليس، فيقع على عاتقها مهام إعداد الأسس الادارية كالأجور و الخدمات الاجتماعية للموظفين، ضمان تنفيذ نشاط التعيين و التكوين ومتابعة اتجاهات سوق العمل، وضع سياسة الاتصال الداخلي وضمان حسن سيرها ومتابعتها.
 - **مديرية الامداد:** تعتبر هذه المديرية واحدة من أبرز المديريات بمؤسسة "موبيليس"، فهي المسؤولة عن توفير احتياجات ومستلزمات جميع إدارات وأقسام المؤسسة والإشراف على تنفيذ المشروعات الجديدة، وكذا إجراء مختلف التعاقدات وترجمة الخطط الإنشائية على أرض الواقع.
 - **مديرية الشؤون القانونية و المنازعات:** تتمثل مهام هذه المديرية في متابعة حقوق المؤسسة وتمثيلها أمام مختلف الجهات القضائية والادارية.
- **القسم التجاري و التسويقي:** يضم هذا القسم عدة مديريات فرعية تختص بكل ما يتعلق بتسيير وتطوير النشاط التجاري والتسويقي للمؤسسة، كتحديد مختلف العروض والسياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي وضمان اليقظة التجارية والتنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى دعم وتعزيز جهود المؤسسة في مجال البيع التسويقي وكذا الاتصالات؛ وهذا عن طريق ضمان نوعية قوة البيع وتطوير مختلف قنوات التوزيع والمصالح التابعة لها.
- **قسم التغطية الشبكية و الخدمات:** يتكفل هذا القسم عبر مختلف مديرياته الفرعية بكل ما يتعلق بالمسائل التقنية الفنية كضمان الاستغلال الأمثل وصيانة شبكة الاتصالات، مراقبة استغلال معدات الهاتف النقال وضمان صيانتها، وكذا متابعة مختلف التطورات التكنولوجية المتعلقة بتقنية الاتصالات وضمان تطوير الشبكة.

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لموبيليس (تحليل سلسلة القيمة)

من خلال الدراسة النظرية و المعطيات المستمدة من الاطلاع على مختلف المهام المسندة إلى كل قسم، و كذا النتائج المستمدة من المقابلات الشخصية*، يمكننا تصور و بناء سلسلة القيمة لموبيليس كما يلي:

الشكل 4.3: سلسلة القيمة لمؤسسة "موبيليس"



من خلال الشكل السابق، يمكن تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة "موبيليس" كما يلي:

1.3: البنية الداعمة

ترتكز "موبيليس" لممارسة مهامها التسيير الجيد لمختلف الوظائف بما على الأنشطة التالية:

- البنية الأساسية؛ وتشمل أنشطة الإدارة العامة والجوانب المالية والمحاسبية والقانونية، بالإضافة إلى عناصر أخرى كالهيكلة التنظيمي، الثقافة السائدة، نظام الرقابة المتبع وغيرها.
- إدارة الموارد البشرية: لتقديم خدمات مميزة والرقي بأدائها، عملت موبيليس على مضاعفة عدد موظفيها ذوي الكفاءات و المهارات المتنوعة، حيث يمكن إبراز ذلك من خلال الأرقام الواردة بالجدول (3.3).

* تم إعداد عدة مقابلات و حوارات شفوية غير مباشرة مع مسؤولي مؤسسة "موبيليس" على مستوى المديرية الجهوية بقسنطينة، بالإضافة إلى مقابلة شخصية مع السيد عمروش محرز المدير الجهوي لقسم التسويق والتجارة لمؤسسة "موبيليس" وكذا السيد خياري كريم مدير الوكالة التجارية بأم البواقي.

الجدول 3.3 : تطور عدد موظفي مؤسسة "موبيليس"

| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الموظفين | 1000 | 1372 | 1743 | 2662 | 3005 | 3650 | 3996 | 4036 | 4300 |

Source : ARPT, Rapport Annuel, 2010, p : 58.

■ **التطور التكنولوجي:** تضع "موبيليس" مواكبة التطور التكنولوجي من بين أولوياتها ومبادئها، وهو ما يبرز من خلال سعيها المتواصل لاكتساب أحدث التكنولوجيا في مجال الاتصالات، و هو ما تجسد من خلال إبرام العديد من الاتفاقيات مع كبرى المؤسسات على غرار " اي.بي.ام" الأمريكية؛ و التي اتفقت معها "موبيليس" لأجل تحديد شبكتها وعصرنتها وتقوية أنظمة المعلومات عبر حلول مدججة، وكذا مختلف مورديها بالأجهزة التقنية الحديثة. كما ستدخل "موبيليس" و تعمم قريبا الجيل الثالث من الهواتف المحمولة في خطوة سباقه منها لمواكبة أحدث تقنيات الاتصال.

■ **التمويل:** نظرا لأهمية هذا النشاط؛ خصصت "موبيليس" مديرية مستقلة أسندت إليها متابعة جميع نشاطات التمويل التي تسعى إلى تزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها، سواء الضرورية منها لإتمام العمليات الإدارية أو العمليات التقنية تى وسائل النقل.

2.3 : الأنشطة الرئيسية

بالإضافة إلى أنشطة الامداد الداخلية والتي تتعلق بعلاقة المؤسسة مع مختلف الأطراف والفاعلين الاقتصاديين الذين يزودونها بمحطات التغطية (BTS)، وبعض الأجهزة التي تباعها كالهواتف النقالة واللوحات الذكية؛ تعتبر أنشطة التسويق، خدمات ما بعد البيع والأنشطة المتعلقة بالمسائل التقنية وتطوير الشبكات من الدعائم الأساسية لمؤسسة "موبيليس" .

فمن خلال الدراسة الميدانية، لاحظنا الأهمية القصوى التي توليها الإدارة العليا لأنشطة التسويق، إذ وعلى الرغم من وجود قسم مستقل لهذا النشاط تعتبر جميع الأقسام معنية به، وهذا لاعتباره أساس نشاط المؤسسة ومفتاح نجاحها. ويعنى قسم التسويق بمهام عديدة كإجراء بحوث ودراسات التسويق، تخطيط وتطوير العروض الجديدة، تخطيط سياسات الترويج واتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير الخدمات. كما تسعى "موبيليس" إلى تحسين جودة خدماتها سواء التي تتعلق بالعروض والاستجابة للعميل من خلال إتاحة فرص الاتصال المباشر لطرح الانشغالات والشكاوي ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة في أسرع وقت ممكن، أو فيم يتعلق بالأمور التقنية كتطوير الشبكة وتوسيع نطاق التغطية و إصلاح الأعطاب.

المطلب الرابع: تشخيص البيئة الخارجية المباشرة لمؤسسة "موبيليس"

لأجل تحليل و تشخيص البيئة الخارجية المباشرة (البيئة التنافسية) لمؤسسة "موبيليس"، إرتأينا اعتماد تحليل قوى التنافس لبورتر، وهذا من خلال إسقاط معطيات السوق على النموذج الموضح سابقا كما يلي:

1.4: منافسو القطاع المباشرون

تنافس "موبيليس" مع متعاملين أساسيين يمكن تقديمهما كما يلي:

■ اوراسكوم اتصالات الجزائر*: "Orascom Telecom Algérie (OTA)"

شركة "اوراسكوم اتصالات الجزائر" أحد فروع "أوراسكوم للإتصالات" المصرية، و قد اكتسبت هذه الشركة رخصة (GSM) الثانية في البلاد - بعد اتصالات الجزائر للهاتف النقال- في جويلية 2001 مع عرض قدره 737 مليون دولار وعقد يمتد لخمسة عشرة سنة، لتبدأ نشاطها رسميا في 15 فيفري 2002. حيث تعد اوراسكوم للاتصالات رائدة سوق الهاتف النقال بالجزائر بعدد مشتركين تجاوز 17 مليون، وتضم الشركة فرعين تابعين هما: "جازي (Djezzy)" و "آلو (Allo)".

■ الوطنية للاتصالات الجزائر*: "Wataniya Telecom Algérie (WTA)"

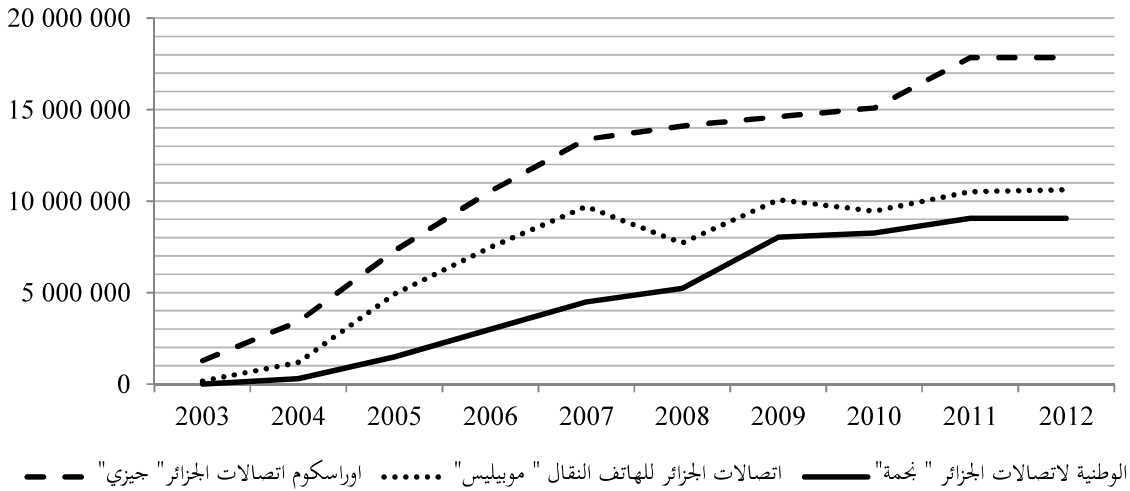
الوطنية للاتصالات الجزائر هي إحدى الشركات التابعة لشركة المساهمة العامة "الوطنية للاتصالات" الكويتية وهي أول متعامل للهاتف النقال متعدد الوسائط في الجزائر، وقد تحصلت هذه الشركة على رخصة استغلال الهاتف النقال في 2 ديسمبر 2003 بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم إطلاق علامتها التجارية المسماة "نجمة".

بسبب انحصار المنافسة في سوق الاتصالات للهاتف النقال بالجزائر بين ثلاثة متعاملين يتقاسمون السوق فيهم، تشهد هذه السوق ضغطا تنافسيا مرتفعا؛ حيث أن كل متنافس يسعى لاكتساب عملاء جدد خاصة وأن السوق قاربت حالة التشبع. والشكل (5.3) يوضح تطور عدد مشتركين كل متعامل.

* يمكن الاطلاع على معلومات و تفاصيل أكثر من خلال تصفح الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة www.djezzy.com

* يمكن الاطلاع على معلومات و تفاصيل أكثر من خلال تصفح الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة www.nedjma.dz

الشكل 5.3 : تطور عدد مشتركى المتعاملين الثلاث بسوق الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: تم إعداد الشكل البياني اعتمادا على:

- التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2012، ص: 06.

-ARPT, Rapport Annuel, 2010, p : 58.

يعبر الشكل بوضوح عن تطور عدد المشتركين لكل متعامل ناشط بالسوق، إذ تنصدر "جيزي" القطاع بعدد مشتركين يقترب من 18 مليون وهي التي كانت دوما في الصدارة منذ السنة الأولى لدخولها السوق، تليها مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" التي يلاحظ أنها مرت بفترات شهدت نموا متسارعا (من 2003 إلى 2007)، لتعرف بعدها مراحل حرجة انعكست سلبيا على عدد متعاملاتها الذي انخفض لمرتين على التوالي سنتي: 2008 و2010. أما بالنسبة لآخر متعامل دخل السوق: الوطنية للاتصالات، فيوضح الشكل البياني النمو المستمر لعدد متعاملاتها وانتشارها الواسع.

2.4 : الوافدون المحتملون

رغم ملامح الاستقرار التي تميز ظروف المنافسة الحالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر، إلا أن دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع سيشكل ضغطا رهيبا على هيكل الصناعة، إذ ولحد الآن تبقى القيود التي تضعها الحكومة و المتمثلة في ضرورة حيازة التراخيص بمثابة صمام الأمان الوحيد الذي يجعل من قوة تهديد الوافدين المحتملين ضعيفة نسبيا، وهذا على الأقل في ظل الظروف الراهنة.

ويمكن اعتبار المؤسسات التي تقدمت بطلب الحصول على رخصة الهاتف النقال الثالثة بمعيار (GSM) - والتي فازت بها الوطنية للاتصالات سنة 2003 - من الوافدين الجدد المحتملين، وهذا في حالة عرض رخصة رابعة.

ومن بين هؤلاء المتعاملين نجد : "Turktel" (تركيا)، "MTC Telecom" (الكويت)، "Invest Holdong" (لبنان)، "Orange" (فرنسا)، "MTN" (جنوب افريقيا)، ...

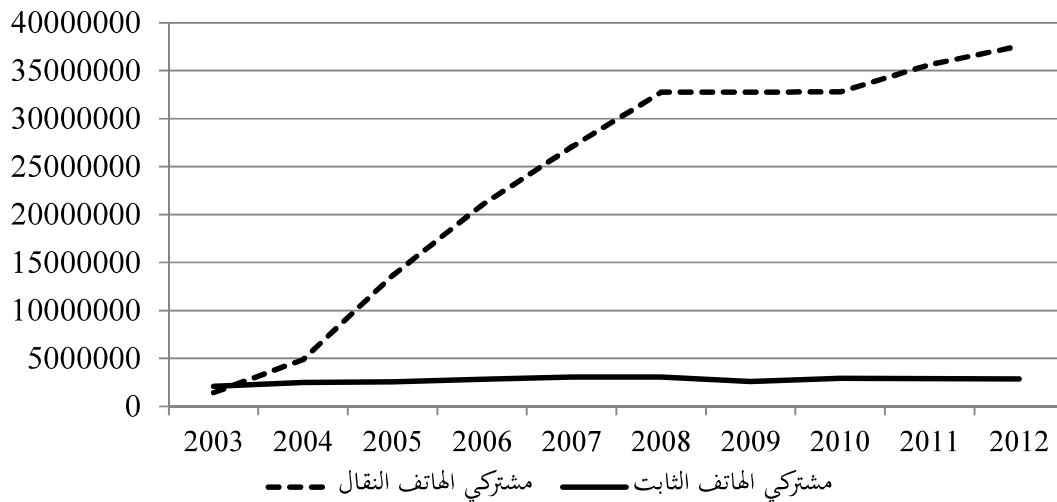
كما أن بعض المتعاملين الجدد كانوا قد أبدوا نيتهم في دخول الأسواق الجزائرية للاستثمار بها في قطاع الاتصالات، ونذكر من بينهم شركة "ار.ام" السويسرية التي أعلنت أنها تخطط للتوسع والاستثمار في الجزائر التي تعتبرها سوق واعدة في قطاع الاتصال.¹ كما أكدت "فرانس تيليكوم" رغبتها الكبيرة في مضاعفة استثماراتها في مجال الهاتف النقال وتوسيع حجم أعمالها من خلال التركيز الكبير بسوق الاتصالات الجزائرية.²

3.4 : المنتجات البديلة

توجد عدة وسائل للاتصال يمكن استخدامها كبديل للهاتف النقال مثل:

■ **الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي:** فعليا لا يشكل الهاتف الثابت أي تهديد على الهاتف النقال، فعلى العكس فالهاتف الثابت كان الوسيلة الأولى المتاحة والهاتف النقال هو الذي جاء بعده وانتشر على حسابه، لذا فمن غير الممكن أن تعود المكانة الأولى للهاتف الثابت باعتبار الهاتف النقال الأنسب في ظل الحياة الديناميكية. ويمكن إبراز وتأكيد هذا من خلال عرض الشكل البياني التالي:

الشكل 6.3 : تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت مقارنة بـمشتركي الهاتف النقال بالجزائر



Source : ARPT, Rapport Annuel, 2010, p : 47.

¹ محرك البحث الاخباري "جزايرس"، "ار. أم" السويسرية تعزم توسيع سوقها في قطاع شبكات الإتصال بالجزائر، 2013/01/12، <http://www.djazairess.com/alahrar/13795>

² محرك البحث الاخباري "جزايرس"، "فرانس تيليكوم" تعزم الاستثمار في سوق الاتصالات بالجزائر، 2013/01/16، <http://www.djazairess.com/annasr/45130>

يتضح من خلال الشكل أنه وخلال العشر سنوات الأخيرة شهد عدد مشتركى الهاتف النقال زيادة سريعة وهذا على حساب مشتركى الهاتف الثابت؛ الذي عرف عدد مشتركيه زيادة جد ضئيلة تكاد تقترب من الاستقرار والثبات. ولا يمكن القول بأن أعداد مشتركى الهاتف الثابت ممكن أن يشكل تهديدا على الهاتف النقال، و هذا لأن المستهلكين عادة ما ينجذبون نحو الجديد و لا يعاودون التعامل مع المنتجات متقدمة التكنولوجيا.

■ **الاتصال عبر الانترنت:** يلقي الاتصال عبر الانترنت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة، وهذا إما عن طريق مختلف برامج المحادثات أو عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي، ويرجع هذا الارتفاع لسببين؛ الأول هو ارتفاع نسب استخدام الانترنت، إذ احتلت الجزائر سنة 2010 المرتبة 58 عالمياً وحققت نسبة ولوج إلى الانترنت 14 % سنة 2011 بعدما كانت أقل من 2% سنة 2002¹. والثاني هو انخفاض تسعيرة المكالمات خصوصاً للمكالمات الدولية مقارنة باستخدام الهاتف الثابت أو النقال. وعلى الرغم من هذا لا يمكن اعتبار الاتصال عبر الانترنت خطراً على استخدام الهاتف النقال، وهذا بسبب إمكانية استخدامها انطلاقاً من الهاتف النقال.

4.4 : المجهزون (الموردون)

تتعامل "موبيليس" مع مؤسسات وموردين مختلفين يجهزونها بمختلف الوسائل والتجهيزات التي تحتاجها لتسيير الأمور الادارية والتقنية بها. فعلى سبيل المثال، تقدم "موبيليس" بعض الهواتف النقالة الذكية واللوحات الرقمية من خلال عقود واتفاقيات مع منتجها الأصليين مثل: الهواتف الذكية من "بلاك بيري" (Blackberry) و"سامسونج" (Samsung) وكذا اللوحات الرقمية "ميديا باد"، إضافة إلى مزودها بمحطات التغطية (BTS) الصينيين المتمثلين في: (LTD)، (ZTE) و (Huwai) وكذا شركة "إريكسون" (Ericsson) السويدية.

كما تقدم "موبيليس" بعض الخدمات التقنية مثل: (GPRS)، (UMTS)، (EDGE) والتي تعتبر كلها تقنيات حديثة تمكنت من حيازتها وتقديم خدماتها من خلال التعامل مع مجهزين ذوي خبرات جيدة.

5.4 : العملاء

بسبب اشتداد المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال من جهة واقتراب السوق من حالة التشبع من جهة أخرى، ترتفع قوة تفاوض المشتركين مقارنة بالمتعاملين وهذا بسبب تعدد البدائل و انخفاض تكاليف التحويل؛ لذا يحاول المتعاملون جاهدين ليس فقط لكسب عملاء جدد، وإنما للاحتفاظ بعملائهم الحاليين وضمان ولائهم، وفي هذا الصدد راحت كل مؤسسة تقدم عروضاً وهدايا خاصة بعملائها الأوفياء وتقديم امتيازات وتشكيلة خدمات جذابة.

¹ ITU : International Telecommunication Union, **Fixed (Wired) Internet Subscriptions**, 32/01/2013, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

المبحث الثاني: واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة موبيليس و أثره على الميزة التنافسية

لأجل الاطلاع على الممارسات التسويقية المبتكرة لمؤسسة "موبيليس" و أثرها على الميزة التنافسية بها، إرتأينا أن ندرس حجم التنوع الذي يميز المزيج التسويقي الحالي لها، ومن ثم العودة لسنوات خلت لأجل اكتشاف مدى تجدد و الاطلاع على حجم ومستويات الابتكار التي اعتمدها المؤسسة لتحسين موقعها التنافسي.

المطلب الأول: دراسة مستويات التنوع على مستوى المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس"

1.1: دراسة تشكيلة الخدمات لمؤسسة موبيليس

تعكف "موبيليس" على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والعروض قسمت حسب طبيعة المستخدمين النهائيين إلى صنفين: عروض خاصة بالمؤسسات وأخرى خاصة بالخواص، حيث أن ما يعكس ذلك التنوع هو اتساع تشكيلة خدماتها وعروضها الموضحة في الملحق رقم (03).

■ عروض المؤسسات

تقترح "موبيليس" تشكيلة عروض وخدمات متنوعة تتماشى مع حاجات المؤسسات وميزانيتها، وتضم:

- عروض المكالمات: تقترح "موبيليس" باقة عروض مكالمات متنوعة خاصة بالمؤسسات أبرزها: "مهني"، "المجموعة" و"موبي كوربوريت"، حيث أن كل عرض موجه إلى فئة معينة (تجار، حرفيين، مؤسسات،...)
- لتناسب طبيعة نشاطهم وإمكانياتهم، وتمكنهم من الاستفادة من عدة مزايا وتخفيضات حسب اشتراكهم.
- الانترنت النقال: يمكن لأصحاب المؤسسات الاستفادة من خدمات الأترنت النقال من خلال عرضين: عرض "البلاك بيرى" وعرض "موبيكونكت". فمن خلال هذين العرضين يمكن للمؤسسة المشتركة الاستفادة من مزايا عديدة كإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، الإبحار عبر شبكة الأترنت، الرسائل النصية،...
- حلول المحترفين: تتيح "موبيليس" للمؤسسات الاستفادة من عدة تطبيقات مبتكرة مثل: إنشاء وتسيير شبكة اتصال خاصة عبر خدمة "MVPN"، إمكانية الاتصال عن بعد بمركز تخزين معطيات المؤسسة عبر خدمة "VPN" وعرض "Free Phone" الذي يمكن المتعاملين الاقتصاديين للمؤسسة من الاتصال بها مجانا.

■ عروض الخواص

تقترح "موبيليس" على المشتركين الخواص باقة من العروض المتميزة توافق إمكانياتهم وخصائصهم، وتضم:

- عروض الدفع البعدي: تتيح هذه العروض لمشتركيها و عن طريق دفع مبلغ معين كاشتراك شهري إجراء مكالماتهم ثم دفع ثمنها عن طريق فاتورة، ومن بين عروض "موبيليس" لهذا النوع من الاشتراك نجد: "بريميوم توب"، "بريميوم" وكذا اشتراكات "0661".

- عروض الدفع المسبق: وفقا لهذه العروض يحصل المشترك على الخدمات بعد دفع ثمن البطاقة أو باللجوء إلى خدمات التعبئة المتوفرة، ومن بين عروض الدفع المسبق التي تقترحها "موبيليس" نذكر: "توفيق"، "باطل"، "قوسطو"، "مبتسم"، "أول" إضافة إلى "مويكنكت" الذي يتيح الإبحار عبر الأنترنت بكل حرية.
- العروض المزدوجة: تتيح هذه العروض للمشارك فرصة التحكم في المكالمات دون التفكير في الفاتورة، إذ يتم وقف الاشتراك عند نفاذ الرصيد مع إمكانية التعبئة ببطاقات التعبئة أو عبر خدمة "أرسلني"، وتضم هذه الباقة ثلاثة عروض هي: "موي كونترول"، "موي بوست" و "مويكنكت".
- الخدمات: تعرض "موبيليس" باقة خدمات متنوعة نذكر من بينها: "رصيدي" للاطلاع على الحساب البريدي، "كلمني" للإتصال في حالة نفاذ الرصيد، "راسيمو" لتعبئة الرصيد انطلاقا من الهاتف النقال ودون تنقل، إخفاء الرقم، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، ...

2.1 : العروض السعرية

تعتمد "موبيليس" أساليب تسعير مختلفة ومتنوعة فيم يلي عرض لبعض منها:

■ التسعير حسب الاشتراك و متعامل المتصل به

- تغيير تسعيرة عرض "موي بوست" باختلاف نمط الاشتراك و متعامل الشخص المتصل به، كما يلي:

الجدول 4.3 : تسعيرة مكالمات عرض "موي بوست"

| التسعيرة | المكالمة نحو شبكة موبيليس | المكالمة نحو الشبكات الأخرى |
|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| عرض موي بوست الأخضر 1200 د.ج | 8 د.ج/د | 12 د.ج/د |
| عرض موي بوست الأصفر 2000 د.ج | 7 د.ج/د | 10 د.ج/د |
| عرض موي بوست الأحمر 3000 د.ج | 6 د.ج/د | 8 د.ج/د |

المصدر: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobiposte.php (2012/12/23)

- يلاحظ أن الأرقام بالجدول أعلاه تتغير عند كل الاتجاهات (أفقا وعموديا)؛ حيث كلما تضاعف مبلغ الاشتراك تناقصت تسعيرة المكالمات؛ و التي تختلف بدورها حسب متعامل الشخص المتصل (موبيليس، جيزي أو نجمة).
- ثبات تسعيرة عرض "بريميوم" للمكالمات (4 و 6 ساعات) كيفما كان نمط الاشتراك أو متعامل الشخص المتصل به وهو ما يوضحه الجدول (3-5).

الجدول 5.3: تسعيرة مكالمات عرض "بريميوم"

| تسعيرة المكالمات نحو | موبيليس | متعامل آخر | الثابت |
|----------------------|---------|------------------|--------|
| بريميوم 4 سا | | 7.27 د.ج / دقيقة | |
| بريميوم 6 ساعات | | 7.27 د.ج / دقيقة | |

المصدر: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/forfaits_premium.php (2012/12/24)

وهنا يلاحظ أن تسعيرة المكالمات ثابتة، فهي لا تتغير من اشتراك لآخر أو من متعامل إلى آخر.

- ثبات تسعيرة عرض "بريميوم توب" وفقا لنمط الاشتراك، وتغيرها حسب متعامل الشخص المتصل به كما يلي:

الجدول 6.3: تسعيرة مكالمات عرض "بريميوم توب"

| المكالمة نحو: | موبيليس* | متعاملين آخرين | مصلحة الزبائن | Sms نحو موبيليس | Sms نحو متعامل آخر | Sms نحو الخارج |
|---------------|------------|----------------|---------------|-----------------|--------------------|----------------|
| اشترك 1200 | غير محدودة | 4.75 | 4 | غير محدود | 5 | 14 د.ج |
| اشترك 3800 | غير محدودة | 7.75 | 4 | غير محدود | 5 | 14 د.ج |

المصدر: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/premium_top.php (2012/12/24)

يلاحظ في هذه الحالة أن التسعيرة تتغير فقط أفقيا (طبيعة متعامل الشخص المتصل به)، وتبقى ثابتة عموديا عند الانتقال من نمط اشتراك إلى آخر.

- ثبات تسعيرة عرض توفيق** رغم اختلاف متعامل الأشخاص المتصل بهم كما هو موضح أدناه:

| الاتصال نحو: | موبيليس | متعامل آخر | الثابت |
|--------------|---------|---------------------|--------|
| التسعيرة | | 3.98 د.ج / 30 ثانية | |

حيث يلاحظ هنا أن الأسعار ثابتة لا تتغير؛ فالعرض واحد والأسعار واحدة نحو كل المتعاملين.

■ التسعير حسب أوقات إجراء المكالمات

تعرض موبيليس أسعارا مخفضة للمكالمات والرسائل النصية في أوقات معينة وأيام محددة، وأفضل مثال يمكننا عبره شرح هذه الطريقة هو اشتراكي 1500 و 3000 ضمن عرض "موي كونترول". فعلى سبيل المثال، تكون

* المكالمات نحو موبيليس وفق الاشتراكين غير محدودة في أوقات معينة من النهار.

** التسعيرة لجميع الاتصالات نحو جميع المتعاملين ما عدا نحو المجموعة.

المكالمات مجانية من السادسة صباحا إلى غاية الخامسة مساء للاشتراكين، ولا تكلف غير دينار واحد من الساعة الخامسة مساء إلى السادسة صباحا نحو جميع مشتركي "موبيليس".

3.1: سياسات الترويج في "موبيليس"

يعرف الترويج بأنه مجموعة الجهود التسويقية الخاصة بإمداد العميل بمعلومات عن المنتج لإثارة اهتمامه وإقناعه، وفي هذا الصدد تعمل "موبيليس" على تحقيق ذلك من خلال مزيج ترويجي متنوع يشمل:

■ الاعلان

تعرض إعلانات "موبيليس" عبر وسائل إعلام و اتصال مختلفة كالتلفزة، الجرائد، اللافتات و الملصقات والاذاعات، كما لجأت "موبيليس" إلى استخدام الانترنت كوسيلة اتصال فعالة، جذابة، مبتكرة و واسعة النطاق للترويج عن مختلف عروضها وإبقاء العملاء الحاليين أو المحتملين على تواصل دائم و تفاعل مستمر معها، وهذا باعتبارها من أساليب الاتصال.

فالاتصال عبر شبكة الانترنت يعد اليوم واحدا من أهم الوسائط الاتصالية و الإعلامية، وهو أيضا خير دليل على استعمال المؤسسة و استغلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في حملاتها الاعلانية. فمن خلال الموقع الالكتروني التابع للمؤسسة أو حسابها بموقع التواصل الاجتماعي " الفسيبوك"، بإمكان العميل الاستفادة من خدمات متنوعة ومفيدة والاطلاع على معلومات مثل:

- الاطلاع على مختلف العروض و الخدمات التي تقدمها موبيليس.
- التواصل و التفاعل المباشر مع المؤسسة من خلال إمكانية إرسال رسائل مباشرة عبر الموقع الالكتروني أو حسابها على الفيسبوك، و هذا لإبداء الرأي أو طرح انشغالات وشكاوي.
- الاطلاع على تظاهرات، عروض ومختلف خرجات المؤسسة القادمة ومختلف إنجازات المؤسسة.
- تعبئة الرصيد أو الاطلاع على الفاتورة.

والملاحق رقم (04) يوضح بعض إعلانات "موبيليس" التي تروج لمختلف الخدمات والعروض الترقية.

■ العلاقات العامة

لأجل الترويج لاسمها التجاري ومختلف عروضها، تلجأ "موبيليس" إلى استخدام العلاقات العامة بشكل مكثف، وهذا من خلال دعم العديد من التظاهرات الثقافية، الرياضية، الدينية و البرامج الترفيهية، بالإضافة إلى المشاركة ورعاية العديد من المناسبات والأحداث البارزة والتي عادة ما تختار أوقات مناسبة كما توضحه الأمثلة التالية:

- خلال شهر رمضان ترعى "موبيليس" العديد من الجمعيات الخيرية التي تدعم المعوزين، المرضى والمسنين.

- تدعم "موبيليس" العديد من الفرق الرياضية، كما ترعى العديد من المحافل والموايد الرياضية كالكرة الذهبية.
- خلال الأعياد الوطنية كعيد الاستقلال و الأيام العالمية كعيد الشجرة، الأم والمرأة؛ تشارك "موبيليس" بدعم هذه التظاهرات ومختلف الأنشطة التي تتزامن معها.

■ البيع الشخصي

لأجل تعزيز الاتصال المباشر مع عملائها، تحرص "موبيليس" على التقرب منهم من خلال موظفي شبائيكها الذين يكونون في واجهة وكالاتها التجارية ونقاط البيع المعتمدة، حيث تستخدم هذه الوسيلة لحث العميل الذي يزور تلك الوكالات والنقاط للتعاقد على صفقات جديدة والاستمرار في التعامل مع المؤسسة، بالإضافة إلى الترويج لمختلف العروض ومساندة الأنشطة الترويجية الأخرى خاصة في مجال تنشيط المبيعات.

وإدراكا منها للدور الفعال الذي يلعبه رجال البيع الشخصي والقصور الذي يشوب أداء موظفيها، عمدت "موبيليس" إلى تكوين مختلف موظفيها خصوصا منهم الذين هم على احتكاك مباشر بالعملاء عبر كافة وكالاتها التجارية، و هذا لتحسين طريقة القيام بمهامهم خصوصا على مستوى استقبال العملاء والتجاوب مع انشغالهم وشكاويهم.¹

ومن أكثر أساليب البيع الشخصي المبتكرة التي اعتمدها "موبيليس" نذكر أسلوب "Street marketing" حيث ولتعزيز اتصالها بفئة الشباب، قامت "موبيليس" بإرسال مجموعة من الشباب الذين وظفتهم و لمدة أربعة وزودتهم بمطويات ونشريات تحتوي على معلومات عن العرض المخصص لهذه الفئة "توفيق"، حيث دامت هذه الحملة لمدة أربعة أيام على مستوى جميع مناطق الوطن، إذ توزع أولئك الشباب على مستوى مجموعة من الثانويات لأجل إعلامهم وإطلاعهم على مزايا هذا العرض وكيفية الاستفادة منه، وهذا بعدما كان العرض موجه فقط لفئة الطلبة الجامعيين.

■ ترقية المبيعات

لأجل دفع وتشجيع الطلب على المدى القصير، تعمد "موبيليس" إلى زيادة حجم الاقبال على بعض العروض التي تقدمها لعملائها (خواصا كانوا أو مؤسسات وحتى نقاط البيع)، لذا تحرص على تقديم العروض الترقية بشكل مكثف لعملائها، أما لنقاط البيع فقد اعتمدت "موبيليس" أسلوبا مبتكرا يتمثل في تنظيم مسابقات موجهة لهم تدوم لفترة محدودة تشمل مكافأة أولئك الذين يحققون أكبر نسبة بيع لشرائح "سيم" أو استهلاك أكبر رصيد من خلال خدمة "أرسلي".

¹ كريم خياري، مدير الوكالة التجارية لموبيليس على مستوى مدينة أم البواقي، أم البواقي، 22 مارس 2013، (مقابلة شخصية).

4.1 : التوزيع

يعكس شعار موبيليس "موبيليس.. أينما كنتم" إلتزام المؤسسة و رغبتها بالتواجد قرب عملائها باستمرار أينما كانوا، ليس فقط من خلال تغطيتها الواسعة، ولكن أيضا من خلال نوعية العلاقة بين العميل وقربها من شبكة مبيعاتها عن طريق مزيج متنوع لتوزيع خدماتها.

و تعمل "موبيليس" باستمرار على تحسين جودة خدماتها التي تقدمها لمشتريها عن طريق تكوين فهم دقيق لمتطلبات الأسواق واحتياجاتها وتطبيق أحدث التقنيات المتاحة، لذا تعتمد على شبكة توزيع واسعة النطاق (استراتيجية التوزيع الشامل) و هذا بسبب طبيعة الخدمات المقدمة و انتشار الأسواق المستهدفة. و تعتمد "موبيليس" في توزيع منتجاتها على ثلاثة أساليب للتوزيع هي:

■ **التوزيع المباشر:** حيث وعن طريق إلغاء أي موزعين وسطاء، تعرض "موبيليس" منتجاتها وخدماتها عبر وكالاتها التجارية التي يبلغ عددها 136 و التي تتوزع عبر كافة أنحاء الوطن عبر ثماني مديريات جهوية كما يلي:

الجدول 7.3 : توزع الوكالات التجارية التابعة لموبيليس

| الناحية | الوسط | ورقلة | سطيف | قسنطينة | عناية | الشلف | وهران | بشار |
|--------------|-------|-------|------|---------|-------|-------|-------|------|
| عدد الوكالات | 29 | 18 | 16 | 14 | 14 | 19 | 16 | 10 |

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: <http://www.mobilis.dz/boutique.php> (2013/01/01)

جدير بالذكر أن كل مديرية جهوية من المديريات الثمانية المذكورة أعلاه تشرف على عدد من الوكالات التجارية التابعة لها، والتي تتواجد على مستوى مقر كل ولاية تندرج ضمن النطاق الذي تغطيه في شكل "وكالة تجارية"، أما على مستوى أكبر الدوائر التابعة لكل ولاية فتتملك "موبيليس" وكالة في شكل "نقطة حضور".¹

■ **التوزيع غير المباشر:** تعتمد "موبيليس" في توزيع منتجاتها و خدماتها على الموزعين الرسميين التالية أسماءهم: بريد الجزائر، "Algerika"، "Assilou"، "Gts Phone"، "Data News"، "Noyau Telecom".

■ **التوزيع غير المباشر باعتماد نقاط البيع:** أصبح بالإمكان الحصول على العديد من المنتجات (شرائح سيم مثلا) والخدمات (كتعبئة الرصيد، خدمة أرسلني...) عن طريق نقاط البيع المعتمدة وغير المعتمدة التي تنتشر بسرعة في كل المناطق، إذ أصبحت إمكانية تعبئة الرصيد متاحة على نطاق واسع شمل المحلات على اختلاف نشاطها (مكتبات، الهواتف العمومية...)، إذ ساعدت هذه النقاط مؤسسة "موبيليس" في توفير خدماتها بشكل كبير باستمرار، وهذا بسبب انتشارها الشديد وقربها من العملاء أكثر من الوكالات التجارية.

¹ كريم خياري، مدير الوكالة التجارية لموبيليس على مستوى مدينة أم البواقي، 22 مارس 2013، أم البواقي، (مقابلة شخصية).

إضافة إلى هذه الأساليب المعتادة، لجأت "موبيليس" إلى العديد من أساليب التوزيع المبتكرة؛ فبالإضافة إلى القوافل المتنقلة، الأجنحة المقامة بالمراكز التجارية ومحطات نقل المسافرين الجوية والبرية، إتمدت "موبيليس" أسلوب التوزيع الإلكتروني (TPE) بالتعاون مع موزعها الرسمي "Data News"، حيث أن هذا النظام الجديد متوفر عبر شبكة نقاط البيع المختلفة ويسمح لمشركي "موبيليس" في خدمات الدفع المسبق بتعبئة رصيد قيمته 100 دج، بإدخال رقم الشيفرة (الرقم السري) المطبوع على التذكرة.

المطلب الثاني: دراسة مستويات و كثافة الابتكار التسويقي لمؤسسة "موبيليس"

من أجل الاطلاع على حجم ومستوى التجدد والابتكار في المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس"، إرتأينا أن ندرس هذا المزيج للسنوات الخمس الأخيرة، حيث ستيح لنا هذه الطريقة الاطلاع على مختلف العروض التي قدمتها "موبيليس"، مستوى التجديد الذي اعتمدته، و كذا طبيعة و مستويات الابتكارات التي أجرتها على مزيجها التسويقي طوال هذه الفترة. والملحق رقم (05) يوضح كل العروض، الخدمات، سياسات التسعير، أساليب الترويج و التوزيع التي استحدثتها "موبيليس" على مدى خمس سنوات الأخيرة (2008-2012).

1.2: مستويات التجديد، طبيعة و كثافة الابتكارات التسويقي لموبيليس سنة 2008

من خلال الملحق رقم (05) يتضح أن سنة 2008 قد ضمت خمسة أحداث بارزة شملت:

- ابتكارا تحسبانيا يتمثل في العرض الترويجي الذي يشمل تخفيض أسعار عرض سابق "باك قوسطويا"، حيث تندرج هذه الخطوة ضمن ترقية المبيعات و هدفها زيادة حجم المبيعات لفترة محدودة.
- إنشاء حساب لمؤسسة "موبيليس" على موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك، حيث تعكس هذه الخطوة إرادة المؤسسة في استخدام أحدث وسائل الاتصال للبقاء على تواصل دائم بعملائها.
- ابتكاران جذريان؛ يتمثل الأول في إطلاق خدمة #600* و الثاني في عرض بطاقة تعبئة خاصة بالمكالمات الدولية، و كلا العرضين جديداً كلياً سواء بالنسبة لموبيليس أو حتى للمتعاملين الآخرين المنافسين لها.
- عرضاً متجدداً يتمثل في دعم الجمعيات الخيرية المتكفلة بذوي الاحتياجات الخاصة، حيث تسعى من خلالها "موبيليس" إلى التأكيد على مبادئها كالمواطنة و تحسين صورتها أمام المجتمع.

ما يمكن قوله من خلال هذا العرض، أن العناصر المشكلة للمزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس" محدودة، إذ وطوال سنة لم تعرض المؤسسة غير خمسة عروض، منها عرض ترويجي واحد فقط.

2.2: دراسة مستويات التجديد، طبيعة وكثافة الابتكارات التسويقية لموبيليس سنة 2009

قدمت "موبيليس" خلال سنة 2009 خمس عشرة عرضا توزعت كما يلي:

- أربعة عروض ترويجية متجددة شملت تقديم أرصدة إضافية مضاعفة بشكل مجاني.
 - عرضين لدعم العلاقات العامة؛ حيث تكفلت "موبيليس" بنقل مجموعة من أنصار الفريق الوطني المتجهين نحو السودان و إهدائهم مكالمات مجانية نحو الجزائر، كما تضامنت "موبيليس" - في إطار العمل الخيري - مع الطفولة المحرومة من خلال تعهدتها بدفع 10 دينار عن كل عملية يقوم بها مشتركيها خلال شهر رمضان لصالحهم.
 - في إطار العروض، قدمت "موبيليس" أربعة عروض: إثنان منهما جديدا كليا يتمثلان في عرض "باطل" واشتراك "0661"، و آخر تحسيني يتمثل في إعادة طرح مفتاح "مويكنكت" بخصائص مطورة. غير أن الحدث الأبرز في هذه السنة كان العرض المبتكر "Pack Jeune" الذي طرحته "موبيليس"؛ وهو عبارة عن عرض مخصص لفئة الشباب يضم العديد من المزايا الجذابة.
 - الخدمات: عرضت "موبيليس" خدمتين مبتكرتين بشكل جذري؛ الأولى تتمثل في إمكانية الاطلاع على نتائج شهادة التعليم المتوسط، و الثانية في الاطلاع على أوقات الصلاة، الإمساك و الافطار.
 - خصصت "موبيليس" مسابقة لكسب ثلاثين سيارة طوال شهر رمضان عبر إرسال رسائل نصية.
 - في مجال التقرب أكثر من عملائها عبر موقعها الالكتروني، صممت "موبيليس" نسخة عربية لموقعها حيث كانت هذه الخطوة بهدف تقوية العلاقة مع المشتركين و الوصول إلى جمهور أوسع.
 - ابتكار أسلوب "القافلة المتجولة" عبر شواطئ الوطن، حيث استغلت "موبيليس" موسم الاصطياف لاعتماد هذه الطريقة لتكريس الاتصال الجوّاري و التوزيع المتنقل. ليس و هذا فحسب، إذ خصصت "موبيليس" خلال هذه الجولات مزيجا ترويجيا شاملا من خلال المسابقات، الهدايا و مختلف النشاطات الترفيهية.
- من خلال الاطلاع على مختلف العروض المقدمة من قبل "موبيليس" لسنة 2009، نلاحظ أن هناك تنوعا كبيرا وعروضا مكثفة مست مختلف عناصر المزيج التسويقي، كما يعد عدد الابتكارات الجذرية المقدمة والعروض الترويجية أبرز المؤشرات على توجه المؤسسة لاعتماد الابتكار التسويقي.

3.2: دراسة مستويات التجديد، طبيعة و كثافة الابتكارات التسويقية لموبيليس سنة 2010

من خلال الملحق رقم (05)، يتضح أن سنة 2010 قد ضمت أربع عشرة حدثا بارزا شملت:

- ستة عروض ترويجية لترقية مبيعات المؤسسة، حيث تنوعت هذه العروض من إهداء نسبة معينة من الرصيد المجاني الاضائي، الدقائق المجانية أو تخفيض أسعار المكالمات.

- ثلاثة عروض لدعم العلاقات العامة تضمنت: رعاية حدثين رياضيين يتمثلان في مرافقة أنصار الفريق الوطني وكذا رعاية الماراطون الدولي الثاني، أما في إطار العمل التضامني فقد احتفلت "موبيليس" باليوم العالمي للطفولة إلى جانب الأطفال المرضى.
- في إطار توفير خدماتها لعملائها أينما كانوا وتحسين منافذ التوزيع، قدمت "موبيليس" أربعة عروض شملت: المعارض المتنقلة نحو الجنوب الجزائري، تخصيص جناح بالطبعة السابعة لصالون (Med IT)، المعارض التجارية المتنقلة وحملة الاتصال الجوّاري التي تزامنت و موسم الحج. حيث أن ما يلاحظ عن هذه السياسات أنها تُخدم من جهة منافذ التوزيع و تساعد على ترقية مبيعات المؤسسة كونها طريقة جذابة لترويج خدماتها وإطلاع الجمهور العام عن أحدث الأحداث و التقنيات التي تدعمها أو تعتمد عليها المؤسسة، أو حتى الترويج للعروض التي ستقدم.
- إتاحة خدمة الاطلاع على نتائج التعليم المتوسط و البكالوريا عن طريق الرسائل النصية، حيث واصلت "موبيليس" تقديم هذه الخدمة بشكل حصري على شبكتها و للسنة الخامسة على التوالي.
- إطلاق خدمة "644" المبتكرة والتي تتيح إمكانية الاطلاع على المكالمات الفائتة.

ما يمكن قوله عن سنة 2010 أن "موبيليس" قد ركزت بشكل كبير على العروض الترقية، وهو ما يؤشر عليه بارتفاع عددها من أربعة خلال السنة الفارطة إلى ستة خلال السنة الحالية، إضافة إلى التوجه نحو التقرب أكثر من العملاء من خلال تطوير منافذ التوزيع وإيجاد أساليب جديدة ومبتكرة.

4.2: دراسة مستويات التجديد، طبيعة و كثافة الابتكارات التسويقية لموبيليس سنة 2011

- خلال سنة 2011 تضاعف عدد عروض "موبيليس" وكذا التظاهرات والأحداث البارزة التي نظمتها أو شاركت بها، حيث وصل العدد إلى 21 عرضا وحدثا توزعت كما يلي:
- العروض الترقية؛ إذ قدمت "موبيليس" عدة عروض ترقية منها جلها كان بالموازاة مع إطلاق عروض جديدة، إلا أن هناك عرضا ترقويا منفردا تمثل في "عرض 2012" الذي قدم بمناسبة نهاية سنة 2011، إذ عرضت "موبيليس" العديد من التخفيضات و المكلمات المجانية لمشركي "مبتسم".
- سبعة عروض رعاية توزعت بين: الأعمال الخيرية التطوعية كإعارة كل التظاهرات الرياضية التي نظمتها الاتحادية الجزائرية لرياضة المعاقين، الاحتفال بالأعياد والأيام العالمية كالاحتفال باليوم العالمي للطفولة من خلال رعاية كأس البراعم لتشجيع الأطفال هواة كرة القدم وبعيد المرأة من خلال إقامة مسابقات وإطلاق عرض ترويجي خصيصا و حصريا للنساء؛ بالإضافة إلى احتضان التظاهرات الرياضية مثل الماراطون الدولي ومسابقة الكرة الذهبية التي تتضمن تكريم أحسن رياضيي السنة في مختلف المجالات و الرياضيين القدامى.
- تقديم أربعة عروض جديدة مرفقة بعروض ترويجية هي: "أول"، "مبتسم"، "بريموم توب" و "موبي كوربوريت".

- تقديم خدمة مبتكرة بشكل جذري تتمثل في خدمة "رصيدي" التي تتيح إمكانية الاطلاع على الحساب البريدي الجاري عن طريق الرسائل النصية.
- في إطار التقرب من عملائها أكثر عبر تعزيز الاتصال الجوّاري، أقامت "موبيليس" العديد من القوافل التي جابت مختلف أرجاء الوطن، حيث تواصلت خرجات القوافل الشاطئية للمؤسسة؛ كما رافقت "موبيليس" الأطفال خلال العطلة الصيفية من خلال إقامة تظاهرتين تجاريتين إعلاميتين، إحداهما بالمركز التجاري باب الزوار أكبر المساحات التجارية بالجزائر، والثانية بمحطة الخروبية أكبر محطة برية بالوطن؛ إذ يضم كل فضاء ثلاثة أروقة: الأول للمبيعات، الثاني مخصص للإعلام والاتصال أما الثالث فقد خصص للنشاطات الترفيهية.

بشكل عام ما يمكن ملاحظته حول نشاط "موبيليس" لسنة 2011 هو انخفاض حجم العروض الترويجية ومضاعفة العروض الجديد المبتكرة، وهذا ما يعكس رغبتها المؤسسة ليس فقط في كسب ولاء العملاء الحاليين، وإنما الوصول إلى فئات مستهدفة جديدة عن طريق تكتيف حملات الاتصال الجوّاري.

5.2: دراسة مستويات التجديد، طبيعة و كثافة الابتكارات التسويقي لموبيليس سنة 2012

خلال سنة 2012 قدمت "موبيليس" أربع عشرة عرضا توزعت كما يلي:

- ثلاثة عروض مبتكرة كليا تتمثل في إتاحة خدمة "بلاك بيرى كوربوريت" التي تتوفر على تكنولوجيا Push Mail أو آنية الرسائل الإلكترونية، توفير لوحات رقمية وهواتف ذكية بشكل حصري لأول مرة في السوق الجزائرية بالإضافة إلى نظام التعبئة الإلكتروني (TPE) المبتكر.
- في إطار ترقية مبيعاتها، قدمت "موبيليس" ثلاثة عروض ترويجية شملت عرضين ترويجيين لمشركي "مبتسم"؛ يشمل الأول باقة مكونة من خمسين رسائل نصية قصيرة، والثاني مكالمات صالحة لخمسين دقيقة فقط مقابل 50 دينار. أما العرض الترويجي الثالث فخصصته "موبيليس" لنقاط البيع، وهذا من خلال إجراء مسابقة تنافس بين نقاط البيع والتوزيع المعتمدة لإحراز أعلى نسبة بيع من أجل الفوز بمدايا مغرية.
- في سعيها المتواصل لتعزيز الاتصال الجوّاري، شاركت "موبيليس" في الدورة الخامسة و الأربعين لمعرض الجزائر الدولي من أجل عرض مختلف الخدمات والعروض كالبلاك بيرى، الصفحة الإلكترونية ميدياباك وغيرها. وفي نفس الإطار ولتقوية العلاقات التي تجمع المتعامل بمشركيه من فئة المؤسسات الناشطة بالشرق والجنوب الشرقي، نظمت "موبيليس" تظاهرة ثرية من حيث المحتوى والنشاطات، وهذا بتخصيص فضاء لتبادل الآراء والرؤى مع عملائها.
- كعادتها وكل سنة، قامت "موبيليس" برعاية و دعم العديد من التظاهرات و الأعمال الخيرية. غير أن الجديد هذه السنة هو مشاركة "موبيليس" في الصالون الوطني للتشغيل من خلال تنشيط جناح وبرنامج خاص موجه أساسا لمتابعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال لدى المؤسسات الصغيرة المستفيدة من برامج دعم التشغيل.

من خلال استعراض المزيج التسويقي الذي اعتمده "موبيليس" طوال الخمس سنوات الأخيرة، يلاحظ ارتفاع عدد العروض من سنة إلى أخرى وزيادة مستوى التنوع في مزيجها التسويقي وكثافة الابتكار على مستواه.

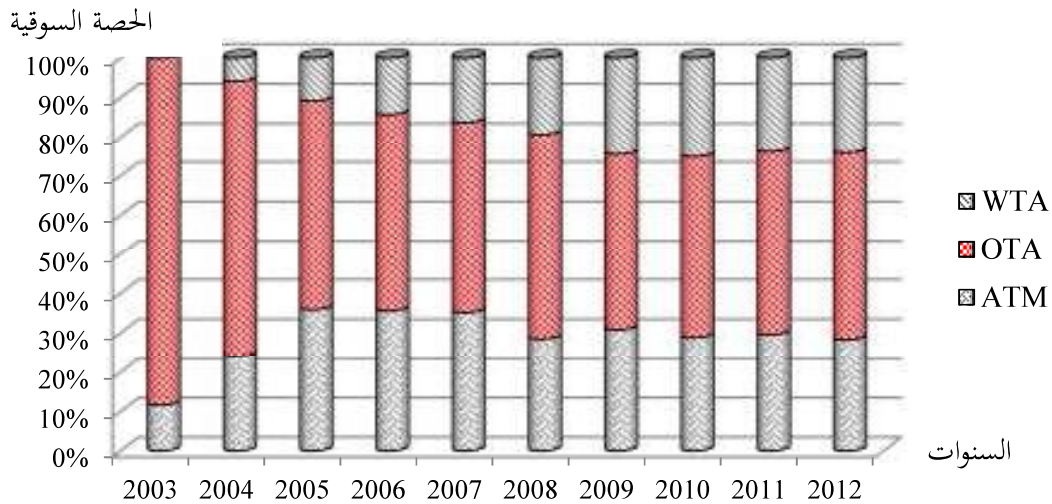
المطلب الثالث: أثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية لمؤسسة "موبيليس"

للابتكار التسويقي آثار على مؤشرات الميزة التنافسية سواء الكمية منها (المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح،...) أو النوعية التي تتمثل في رضا العملاء والصورة الجيدة للمؤسسة في أذهانهم. وسنكتفي في هذا المطلب بدراسة المؤشرات الكمية، لتتم دراسة النوعية منها من خلال الاستبيان الذي سيتم عرضه في المبحث التالي.

1.3: الحصة السوقية

إرتأينا أن نحلل هذا المؤشر الكمي من خلال دراسة مقارنة تشمل المتعاملين الثلاث لمدة عشر سنوات، حيث تطورت الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث بشكل كبير خلال هذه المدة؛ إذ لا تزال "جيزي" رائدة للسوق على الرغم من تراجع حصتها السوقية مؤخرا مقارنة بالسنوات الأولى لنشاطها، فرغم حيازتها الرخصة الثانية بعد اتصالات الجزائر، إلا أن العراقيل التي واجهت هذه الأخيرة أتاح الفرصة أمام "اوراسكوم" لاكتساح السوق الجزائرية الخصب والانتشار بشكل واسع، الأمر الذي مكنها من تحقيق حصة سوقية تجاوزت 88% سنة 2003 مقابل 12% لاتصالات الجزائر. والشكل التالي يبرز تطور نسب الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة:

الشكل 7.3: تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2003-2012)



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على المعطيات الواردة بـ:

-ARPT, **Rapport Annuel**, 2009, p: 50.

-ARPT, **Rapport Annuel**, 2011, p: 36.

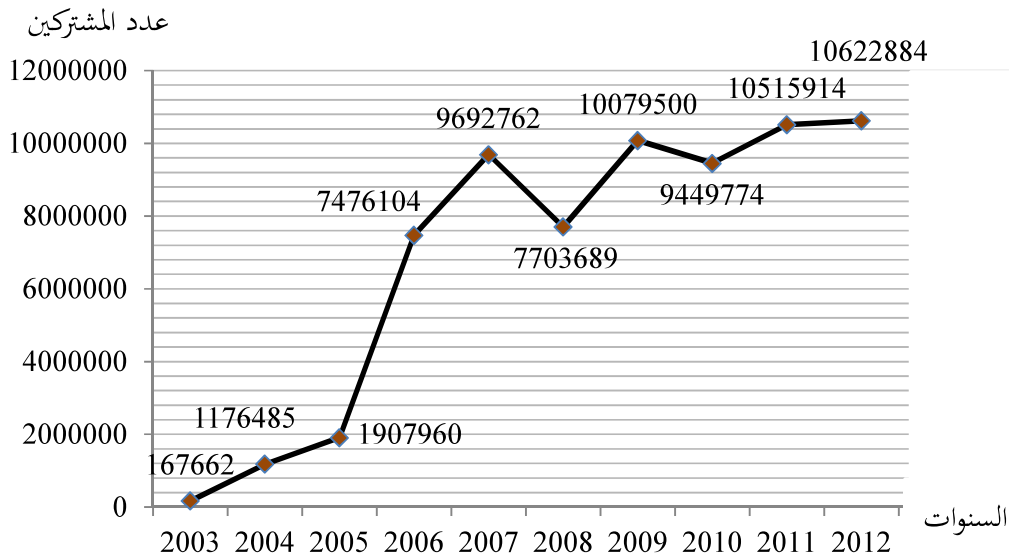
- التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2012، ص: 03.

من خلال الشكل يتضح أن نسب الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث تسير نحو التساوي، فبينما كانت النسب جد متفاوتة خلال السنوات الأولى لنشاط المتعاملين، تقلصت الفوارق مع مرور السنوات، إذ تراجعت الحصة السوقية للرائد "اوراسكوم" مقابل تزايد الحصة السوقية لشركة الوطنية والثبات النسبي لحصة المتعامل "موبيليس". فعلى سبيل المثال، وخلال سنة 2004 توزعت نسب الحصة السوقية كما يلي: 70.01 بالمائة لصالح "جيزي"، 24.1 بالمائة لموبيليس وحوالي 6 بالمائة للوافد الجديد "نجمة"، لتتراجع هذه النسبة بفارق تجاوز 25 بالمائة خلال الخمس سنوات الموالية، حيث و خلال سنة 2009 تراجعت الحصة السوقية للرائد "جيزي" إلى حدود 44.66 بالمائة، وهذا أمام مضاعفة "موبيليس" لحصتها التي بلغت 30.8 بالمائة وتمكن "نجمة" من تحقيق نسبة 24.54 بالمائة.

2.3 : عدد المشتركين

تطور عدد مشتركى مؤسسة "موبيليس" بشكل ملحوظ منذ دخولها إلى السوق، فبعدما انطلقت المؤسسة في مزاولة نشاطها بشكل مستقل في أوت 2003 تمكنت من كسب 167662 مشتركاً خلال السنة الأولى، ليتضاعف العدد إلى 1176485 في السنة الموالية ويستمر في الزيادة لكن بمعدلات متفاوتة كما هو موضح بالشكل أدناه.

الشكل 8.3: تطور عدد مشتركى "موبيليس" خلال العشر سنوات الأخيرة



المصدر: تم إعداد الشكل البياني اعتماداً على:

-ARPT, **Rapport Annuel**, 2009, p : 48.

-ARPT, **Rapport Annuel**, 2011, p : 36.

- التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2012، ص: 03.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد مشتركى المتعامل الوطني "موبيليس" قد عرف نموا معتبرا ابتداء من سنة 2005. فعلى سبيل المثال، بلغ عدد المشتركين سنة 2008: 7703689 مشتركا، ليقفز العدد إلى 10079500 في السنة الموالية أي بزيادة بلغت 30.83 بالمائة، وهذا بفضل مضاعفة العروض الترقية والعروض الجديدة التي قدمتها المؤسسة مستغلة المشاكل التي تعرض لها الرائد "اوراسكوم" أواخر سنة 2009.

عرفت سنة 2010 تراجعا طفيفا في عدد مشتركى "موبيليس" وهذا لسببين؛ يتمثل الأول في عودة الرائد إلى كسب بعض من المشتركين الذين خسروهم السنة الماضية، أما السبب الثاني فيتمثل في ظروف السوق العامة؛ إذ شهدت الكثافة الهاتفية زيادة جد ضئيلة مقارنة بالسنوات السابقة لم تتعد 1.5% و هو ما انعكس سلبيا على نمو عدد المشتركين. غير أن السنتين الأخيرتين عرفنا عودة الاستقرار والنمو لموبيليس، ففي حين حققت المؤسسة نسبة نمو قدرت 11.31% سنة 2011 ثم حالة من الاستقرار بزيادة ضئيلة بلغت 1%؛ حقق منافسوها الاثنتين تراجعا شديدا من حيث عدد المشتركين بنسب 7% للرائد "جيزي" و 6.12% لنجمة.

جدير بالذكر أن عودة الاستقرار خلال السنتين الأخيرتين تزامنت واتجاه "موبيليس" نحو الأخذ بالمبادرة والسبق، و هي استراتيجية تعكس توجه المؤسسة نحو الابتكار التسويقي الذي من بين دلالاته "الخطوة الأولى"، فخلال هاتين السنتين بادرت "موبيليس" إلى إطلاق العديد من الخدمات والعروض الجديدة كليا، بعدما ظلت ولسنوات تقدم عروضها في إطار ردة فعلها عن عروض منافسيها.¹

3.4 : رقم الأعمال و الإيرادات

قد لا يعكس المؤشران السابقان (الحصة السوقية وعدد المشتركين) بشكل صادق ومعبر تطور نشاط كل متعامل، وهذا بسبب انتشار ظاهرة الاشتراك المزدوج، إذ تملك نسبة معتبرة* من مشتركى الهاتف النقال أكثر من شريحة لأكثر من متعامل واحد، وهذا ما يجعل العدد الاجمالي للمشاركين 37 مليون لا يعبر عن حجم الاشتراك الفعلي، كما أن بعض المتعاملين يقدمون عروضاً ترويجية قد تصل إلى تقديم العديد من الشرائح المجانية التي لا يتم استخدامها المشتركون إلا لاستهلاك الرصيد المجاني الذي تتضمنه، لذا يمكن اعتبار رقم الأعمال والنتيجة الصافية أكثر المؤشرات تعبيراً عن حجم نشاط المؤسسة ودلالة على مؤشرات الميزة التنافسية.

فعلى سبيل المثال، حققت "موبيليس" رقم أعمال قدر بعشرة ثم عشرين مليار دينار سنتي 2003 و 2004 على التوالي، ليرتفع المبلغ إلى 47 مليار دينار سنة 2010 ثم 53 مليار دينار سنة 2011. وهذا بسبب

¹ عمروش محرز، رئيس قسم التسويق و التجارة على مستوى المديرية الجهوية لموبيليس بقسنطينة، قسنطينة، 15 مارس 2013، (مقابلة شخصية).
* ترتفع نسبة الاشتراك المزدوج في أوساط مشتركى الدفع المسبق عن مشتركى الدفع البعدي، و هذا لارتباط المشتركين الدفع البعدي بفاتورة يدفعون ثمن الاشتراك شهريا حتى لو لم يستعملوا الشريحة و لو يجروا أي اتصال، إلا أن انخفاض ثمن الحصول على شرائح الدفع المسبق و عدم لزوم دفع أي اشتراك يسهل على المشتركين الحصول على أكثر من شريحة ليستخدموها فقط وقت الحاجة كاستهلاك الرصيد الأولي و تعبئة الرصيد أثناء فترات التخفيضات.

استراتيجية المؤسسة المبنية على التجديد والتحسين المستمر لأجل الانتشار الواسع والوصول إلى تغطية أكبر نطاق ممكن عن طريق كسب عملاء جدد والحفاظ على العملاء القدامى.¹

كما تمكنت "موبيليس" من تحقيق نسبة نمو في النتيجة الصافية بشكل جد كبير و مضاعف؛ فبينما كان المبلغ سنة 2010 في حدود ثلاثة ملايين د.ج، وصل المبلغ إلى ستة ملايين دينار سنة 2011 ثم إلى 12 مليار د.ج في السنة الفارطة (2012).²

المبحث الثالث: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية

تبرز المؤشرات الكمية التي درسناها في المبحث السابق أثر الابتكار التسويقي على أداء مؤسسة "موبيليس"، غير أن ارتباط الميزة التنافسية بالقيمة المضافة التي تحققها المؤسسة والتي يتم إدراكها من قبل عملائها باعتبارهم محور نشاطها، و للإلمام بكافة جوانب الدراسة بشكل أدق و أشمل، إرتأينا أنه من الضروري دراسة المؤشرات النوعية للميزة التنافسية. فالمؤسسة تسعى إلى خلق قيمة أكبر لعملائها، وهذا عن طريق خلق تفضيل قوي وترسيخ صورة إيجابية عن إسمها ومنتجاتها في أذهانهم بشكل يمكنها من كسب رضائهم فولائهم.

المطلب الأول: عرض الاستبيان

يمكن الاطلاع على أسئلة الاستبيان من خلال الاطلاع على الملحق رقم (07).

■ تكوين واختيار العينة المستقصاة

لأجل معرفة تأثير الابتكار التسويقي الذي تعتمده مؤسسة "موبيليس" على المؤشرات النوعية للميزة التنافسية ممثلة بشكل أساسي في رضا و ولاء عملائها ومدى إدراكهم لفارق القيمة الموجب لصالح متعاملهم، قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة شملت 500 مشترك يتعاملون مع "موبيليس". حيث ولإبعاد أي أثر للتحيز، إرتأينا أن تشمل العينة مشتركين من أربع ولايات هي: أم البواقي، قسنطينة، وهران والعاصمة، حيث وزع على مستوى كل منها مائة استبيان، أما المائة الباقية فقد وزعت إلكترونيا عن طريق إرسال نسخة عبر البريد الإلكتروني، أو نشرها عبر موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك.

¹ Smail boughazi, "Pour Moderniser Ses Équipements Et Récupérer Des Parts De Marché; Mobilis Va Investir 2 Milliards De Dollars Sur Cinq Ans", Journal " **La Liberté**", Alger, 29 Novembre 2012.

² Idem.

■ معدل الردود

لتفادي حالات عدم استرجاع الاستبيان أو عدم الرد على الأسئلة التي يتضمنها، إرتأينا أن نوزعه على بعض المديرات والمؤسسات والمحلات بالإضافة إلى الوكالات التجارية لموبيليس المتواجدة بالولايات التي شملتها الدراسة، حيث يقوم الوافدون على هذه الأماكن بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بعين المكان. ولتجنب مشكلة غموض الأسئلة أو عدم وضوحها لبعض أفراد العينة، فقد تطلب منا الأمر أحيانا ضرورة تقديم بعض الشروحات والتفاصيل حول مغزى السؤال حتى يتم الحصول على إجابات دقيقة تتوافق وهدف السؤال. ومن بين 500 استبيان موزع تم استرجاع 466 توزعت كما يلي:

الجدول 9.3: معدل الردود (نسبة الاستبيانات المسترجعة)

| النسبة | العدد المسترجع | العدد الموزع | |
|--------|----------------|--------------|--------------------|
| 98 % | 98 | 100 | أم البواقي |
| 94 % | 94 | 100 | قسنطينة |
| 90 % | 90 | 100 | وهران |
| 91 % | 91 | 100 | الجزائر العاصمة |
| 93 % | 93 | 100 | التوزيع الإلكتروني |
| 93.2 % | 466 | 500 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على النتائج المحصل عليها

■ تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بشكل يتوافق مع الدراسة النظرية، حيث قسمت الأسئلة إلى قسمين كما يلي:

- أسئلة تتعلق ببيانات المشتركين: تهدف هذه الأسئلة إلى بناء تصور عام حول طبيعة وخصائص الأفراد الممثلين للعينة، حيث ضم هذا القسم جزأين: الجزء الأول الذي تمحورت أسئلته حول معلومات عامة كالجنس، السن، الحالة المهنية والمستوى التعليمي؛ حيث قد تعتمد المؤسسة على هذه المعلومات كعوامل ومؤشرات لتقسيم الأسواق، وهذا لتأثيرها الشديد على سلوك العملاء وبالتالي على الأجيال المتوقعة. أما الجزء الثاني؛ فقد تضمن أسئلة تتعلق بالاشتراك مثل: نمط الاشتراك، مدة الاشتراك، سبب اختيار "موبيليس" كمتعامل، ...
- أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة: تضمن هذا القسم 24 سؤالاً متنوعاً قسمت إلى خمسة أجزاء تشمل محاور الدراسة الرئيسية؛ ففي حين تناولت الأجزاء الأربعة الأولى أسئلة تهدف إلى الكشف عن مدى معرفة العملاء بمختلف عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس" ومدى اطلاعهم على مختلف الابتكارات المقدمة والأساليب

المستحدثة التي يعتمدونها متعاملهم و كذا مدى رضاهم و ملاءمتها لهم، تناول الجزء الخامس مدى إدراك العملاء للقيمة المضافة وحجم التميز الذي يرونه في المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس" مقارنة بمنافسيها.

وقد تنوعت الأسئلة بين أسئلة مغلقة يستوجب الاجابة عليها بإجابة محددة واحدة، وأخرى مفتوحة تتيح للأفراد الممثلين للعينة تقديم الأسباب أو التعبير عن آرائهم التي ترتبط ببعض إجاباتهم حول الأسئلة المطروحة.

■ صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان مدى قدرته على تحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وهناك العديد من الطرق التي اعتمدها لتعزيز صدق الاستبيان المعتمد أهمها:

- **الصدق الظاهري:** والذي يعتمد على منطقية أسئلة ومحتويات الاستبيان ومدى ارتباطها بالظاهرة المدروسة وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التحليل المبدي للأسئلة من قبل الباحث للتأكد من وضوحها، توصيفها وتغطيتها لكل الجوانب المراد دراستها.

- **الصدق المنطقي (صدق المحتوى):** يعتمد هذا النوع على فحص مضمون الاستبيان فحفا دقيقا لمعرفة مدى جودة الأسئلة وشموليتها و كذا سلامة صياغتها و ملائمتها لأهداف الدراسة. ولأجل تعزيز هذا النوع من الصدق، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة و الباحثين في مجال العلوم الانسانية بصفة عامة ومجال التسويق والادارة الاستراتيجية بصفة خاصة، و هذا للاستفادة من توجيهاتهم، تقييماتهم و ملاحظاتهم.

- **الصدق الداخلي:** للتأكد من الصدق الداخلي للاستبيان، قمنا بتوزيع عينة مبدئية (تجريبية) مكونة من ثلاثين صحيفة على أفراد قابلناهم بشكل عشوائي، وهذا للتأكد من ملائمة الأسئلة، وضوحها وفهمها بنفس الطريقة مهما تعددت القراءات.

- **الصدق التجريبي:** يمثل هذا النوع الصدق المبني على صدق استبيانات أخرى أجريت بمناسبة دراسات أخرى تناولت نفس الظاهرة المدروسة أو دراسات قريبة، وهذا من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها مع نتائج تلك الدراسات التي سبق وأثبتت مصداقيتها.

بعد أن اطلعنا على بعض الدراسات السابقة، قمنا بوضع الشكل العام و صياغة أسئلة الاستبيان بشكل مبدئي قمنا بمراجعته و فحصه ثم توزيعه على عينة تجريبية مكونة من ثلاثين شخصا، حيث و من خلال ردود أفعالهم رأينا أن بعض الأسئلة لم يفهم القصد من ورائها؛ لذا أعدنا صياغتها حتى تكون أكثر وضوحا وفهما.

بعدها قمنا بعرض الاستبيان المعدل على أساتذة و باحثين أفادونا ببعض الملاحظات خصوصا فيم يخص ترتيب الأسئلة. حيث وبناء على ملاحظتهم، ألغينا بعض الأسئلة وعوضناها بأخرى أكثر تماشيا وموضوع الدراسة، كما أعدنا ترتيب البعض منها وتصنيفها لتتحصل في الأخير على الاستبيان الموضح بالملحق رقم (07).

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالاشتراك

1.2: دراسة خصائص العينة (تحليل نتائج الجزء الخاص بالمعلومات الشخصية)

تضمن الجزء المتعلق بالمعلومات الشخصية أربعة أسئلة توزعت الاجابات عنها كما تبرزه الأرقام الواردة بالجدول و الأشكال التالية:

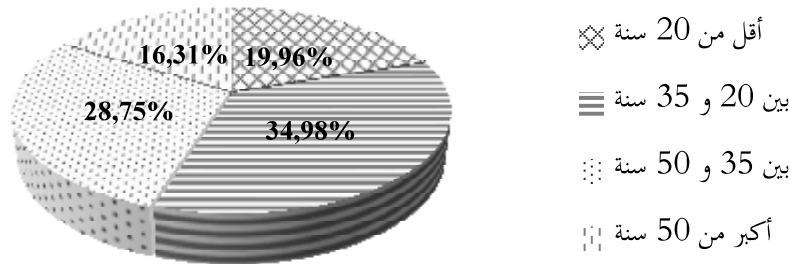
الجدول 8.3: توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

| الجنس | ذكر | أنثى | المجموع |
|----------------|---------|---------|---------|
| التكرار | 278 | 188 | 466 |
| النسبة المئوية | 59.66 % | 40.34 % | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

بعد تحليل جنس أفراد العينة تبين أن هيكليتها تتكون من حوالي 60 % من الذكور و 40 % من الإناث.

الشكل 10.3: توزيع أفراد العينة حسب معيار السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن الفئة التي يتراوح سنها بين 20 و 35 سنة هي الغالبة بتكرار بلغ 163 تليها الفئة التي يتراوح سنها بين 35 و 50 سنة بتكرار 134 ، فالفئة التي يقل سنها عن عشرين سنة بتكرار 93 وأخيرا فئة الأكثر من خمسين سنة بتكرار بلغ 76.

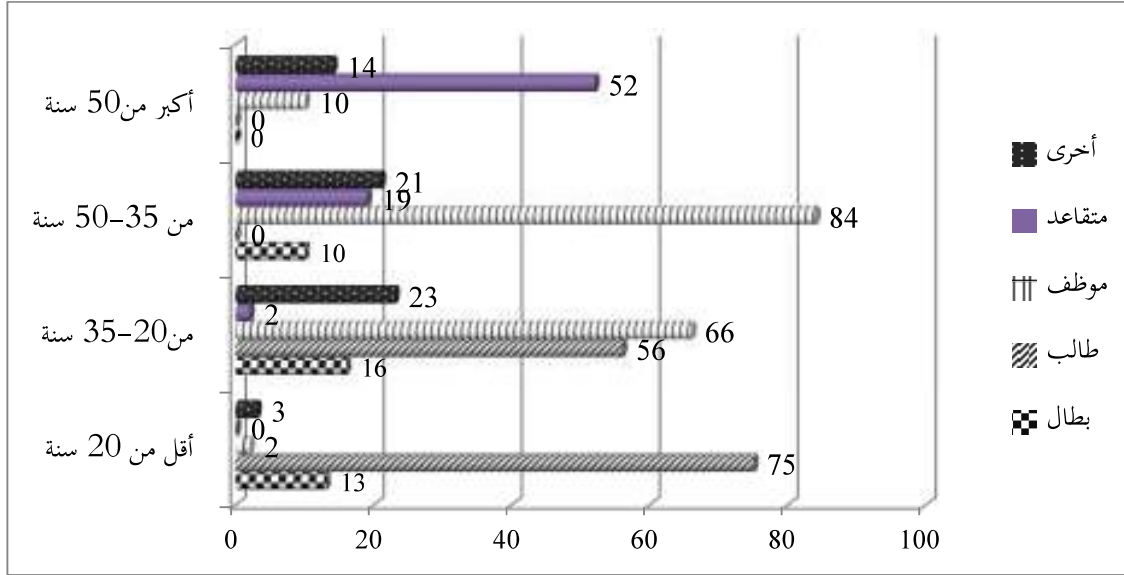
الجدول 9.3: توزيع أفراد العينة حسب معيار الحالة المهنية

| الحالة المهنية | بطل | طالب | موظف | متقاعد | أخرى | المجموع |
|----------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| التكرار | 36 | 121 | 194 | 54 | 61 | 466 |
| النسبة المئوية | 7.73 % | 25.96 % | 41.63 % | 11.59 % | 13.09 % | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال قراءة الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة الموظفين هي الغالبة لتليها فئة الطلبة. و ترتبط هذه النتائج بنتائج المعيار السابق (العمر)، حيث يمكننا الجمع بين المعيارين معا في الشكل البياني التالي:

الشكل 11.3: توزيع أفراد كل فئة عمرية حسب معيار الحالة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن فئة الموظفين هي الغالبة في الفئتين بين 20 و 35 سنة وكذلك بين 35 و 50 سنة و هذا بمجموع 150 فردا، أما فئة الطلبة فكانت طاغية بتكرار 131 وشملت الفئتين: أقل من 20 سنة وبين 20 و 35 سنة. وبطبيعة الحال فقد تركزت فئة المتقاعدين على الأشخاص الذين تجاوز سنهم 50 سنة. أما عبارة "أخرى" فقد كان المغزى منها ذكر أي حالة مهنية لا تندرج ضمن الحالات المذكورة سابقا، حيث تكرر هذا الخيار ستين مرة و تنوعت الإجابات بين: أعمال حرة، طبيب، محامي، محاسب، عامل يومي،...

2.2: تحليل المعلومات الخاصة ببيانات الاشتراك

تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة توزعت الإجابات عنها كما يلي:

– السؤال الأول: ما هو نمط اشتراكك؟

< دفع بعدي >

< دفع مسبق >

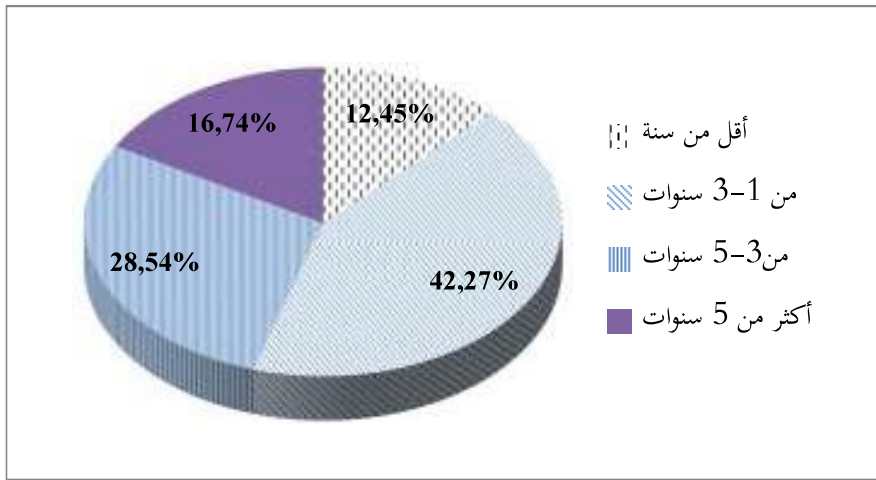
يتضمن هذا السؤال خيارين: الدفع البعدي أو الدفع المسبق، و قد كانت الأغلبية من مشتركي الدفع المسبق بنسبة 91.85 % مقابل 8.15 % للاشتراك البعدي، و يمكن تفسير انخفاض نسبة مشتركي الدفع البعدي بارتباطهم بفاتورة ومبلغ اشتراك شهري إجباري الدفع؛ لذا عادة ما نجد أن المشتركين بهذا النمط يكونون أكثر ارتباطا بالمتعامل كما ستوضحه النتائج الخاصة بالمحاور التالية.

- السؤال الثاني: تتعامل مع موبيليس منذ؟

<أقل من سنة > < من 1-3 سنوات > < من 3-5 سنوات > < أكثر من 5 سنوات >

تعكس طول مدة التعامل بمؤسسة مدى ارتباط العميل بها و رضاه عما تقدمه له من خدمات ، و قد أدرجنا هذا السؤال حتى نحدد لاحقا الأسباب التي كانت محفزا لطول مدة التعامل أو التي تدفعهم إلى الاستمرار في التعامل. وقد توزعت إجابات أفراد العينة عن هذا السؤال كما يلي:

الشكل 12.3: توزع أفراد العينة حسب مدة التعامل (الاشتراك) مع "موبيليس"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

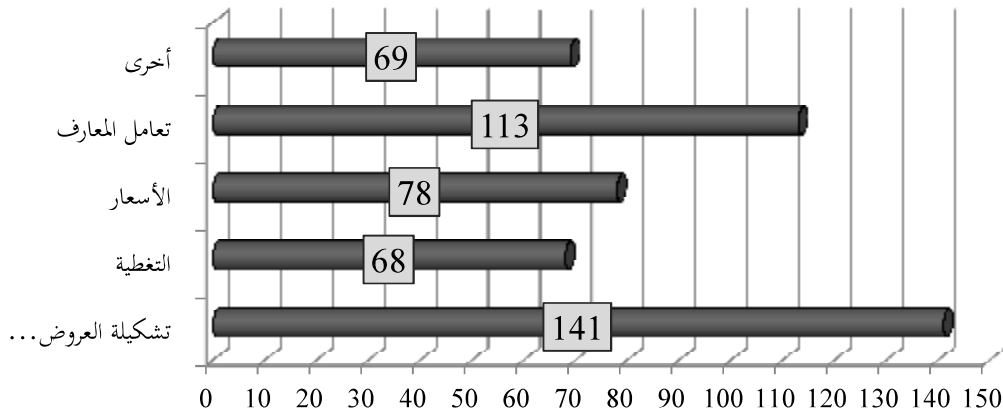
يلاحظ أن أكثر من 40% من أفراد العينة يتعاملون مع "موبيليس" منذ أكثر من سنة وأن 30% منهم عملاء لموبيليس منذ أكثر من ثلاث سنوات، وهذا مؤشر قوي على ارتباط العملاء ورضاهم عن متعاملهم.

- السؤال الثالث: إخترت التعامل مع موبيليس على أساس؟

<تشكيلة الخدمات و العروض > <التغطية > <الأسعار >
<تعامل مع معارفك مع موبيليس > <أخرى:..... >

يهدف هذا السؤال إلى معرفة نقطة القوة أو الجذب التي كانت سببا دافعا للعميل لاختياره التعامل مع مؤسسة "موبيليس"، والشكل (3-13) يبرز توزع إجابات أفراد العينة عن هذا السؤال.

الشكل 13.3: توزيع أفراد العينة حسب سبب اختيار التعامل مع "موبيليس"



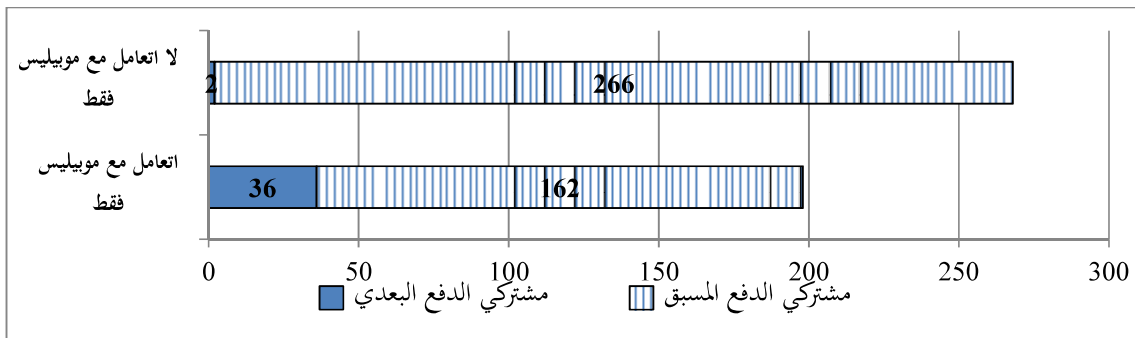
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن العنصرين الأكثر جذبا لعملاء "موبيليس" هو الخدمات والعروض المقدمة وتعامل المعارف بنسبة 30.26% و 24.4%، وتعتبر هاتين النسبتين المرتفعتين نسبيا مرتبطتان ببعضهما؛ حيث تجذب العروض التي تقدمها "موبيليس" والتي يتم عبرها تخفيض أسعار المكالمات أو تكون المكالمات عبرها مجانية نحو أرقام أو في أوقات معينة فترات واسعة من المشتركين. أما تكرارات الاختيارات الأخرى فقد كانت متقاربة.

السؤال الرابع: هل تتعامل فقط مع موبيليس؟

يهدف هذا السؤال للكشف -وبشكل غير مباشر- عن مدى ارتباط ورضا العميل عن خدمات وعروض "موبيليس"، فبطبيعة الحال فإن العميل الراضي الذي تشجع خدمات متعامله حاجاته وتوافق إمكانياته بشكل تام لا يفكر في التعامل مع مؤسسة أخرى. وقد أجاب 267 شخصا بأنهم يتعاملون مع - واحد أو أكثر- متعاملين آخرين غير "موبيليس". والملاحظ أن نمط الاشتراك قد أثر كثيرا على إجابات هذا السؤال كما يبرزه الشكل البياني التالي:

الشكل 14.3: توزيع مشتركى الدفع المسبق و البعدي حسب ازدواجية تعاملهم مع "موبيليس" من عدمها



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل (3-14) نلاحظ أن جل مشتركى الدفع البعدي (94.74%) لا يتعاملون إلا مع "موبيليس"، في حين أن حوالي 62% من مشتركى الدفع المسبق يتعاملون مع منافسي "موبيليس" لذا يمكن القول أن مشتركى الدفع البعدي أكثر ارتباطا بمتعاملهم من مشتركى الدفع القبلي لذلك نجد أن جلهم لا يتعاملون مع المتعاملين الآخرين.

وإدراكا منها بأهمية مشتركى الدفع البعدي تولي "موبيليس" لهاته الفئة عناية قصوى واهتمام شديد، حيث يعتبر مبالغ الاشتراك ولفواتير الدورية مصدر إيراد متكرر و منتظم لذا تسعى المؤسسة وتضاعف جهودها لخدمة هاته الفئة بشكل أفضل لتعزيز الثقة وتعظيم مستويات الرضا لأجل تحقيق إدامة ارتباطهم بها وكسب ولائهم.¹

– السؤال الخامس: هل كان اشتراكك بموبيليس؟

< قبل الاشتراك مع المتعامل الآخر > < بعد الاشتراك مع المتعامل الآخر >

من بين المشتركين (268) الذين أجابوا بأنهم يتعاملون مع المتعاملين الآخرين المنافسين لموبيليس، أجاب 183 منهم (68.28%) بأنهم كانوا عملاء لمنافسي "موبيليس" قبل الانتقال (التحول) للتعامل مع "موبيليس"، أما النسبة الباقية فتمثل عملاء "موبيليس" الذين اختاروها الاشتراك مع متعاملين آخرين بعد أن كانوا عملاء لها. والملاحظ أن غالبيتهم أجمعوا على أنهم يستمرون في الاشتراك مع مختلف المتعاملين وفي نفس الوقت بسبب رغبتهم في الاستفادة من جميع المزايا و العروض التي يقدمها المتعاملون الثلاثة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالابتكار التسويقي

لأجل الاطلاع على مدى إدراك اطلاق "موبيليس" على مختلف الابتكارات التي يقدمها متعاملهم على مستوى مختلف عناصر المزيج التسويقي وآرائهم حول تميزها وحجم رضاهم عنها، قسمنا هذا الجزء من الاستبيان إلى أربعة محاور كما يلي:

1.3: تحليل الاجابات الخاصة بالابتكار التسويقي على مستوى الخدمات

– تحليل إجابات السؤالين: الأول والثاني

عندما سألنا أفراد العينة عن مدى تميز، تنوع، ملاءمة وتجدد تشكيلة عروض وخدمات متعاملهم "موبيليس" توزعت إجاباتهم كما هو مبين بالجدول (3-10).

¹ عمروش محرز، مدير التسويق و التجاري على مستوى المديرية الجهوية لموبيليس بقسنطينة، قسنطينة، 15 مارس 2013، (مقابلة شخصية).

الجدول 10.3: رأي أفراد العينة حول: تميز، تنوع، ملاءمة و تجدد عروض و خدمات "موبيليس"

| معيار المقارنة | جدا | | نوعا ما | | لا أدري | | المجموع | |
|----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
| | التكرار | النسبة(%) | التكرار | النسبة(%) | التكرار | النسبة(%) | التكرار | النسبة(%) |
| متميّزة | 218 | 46.78 | 169 | 36.27 | 79 | 16.95 | 466 | 100 |
| متنوعة | 223 | 47.85 | 150 | 32.19 | 93 | 19.96 | 466 | 100 |
| ملائمة | 232 | 49.79 | 187 | 40.13 | 47 | 10.08 | 466 | 100 |
| متجددة | 178 | 38.20 | 204 | 43.78 | 84 | 18.02 | 466 | 100 |

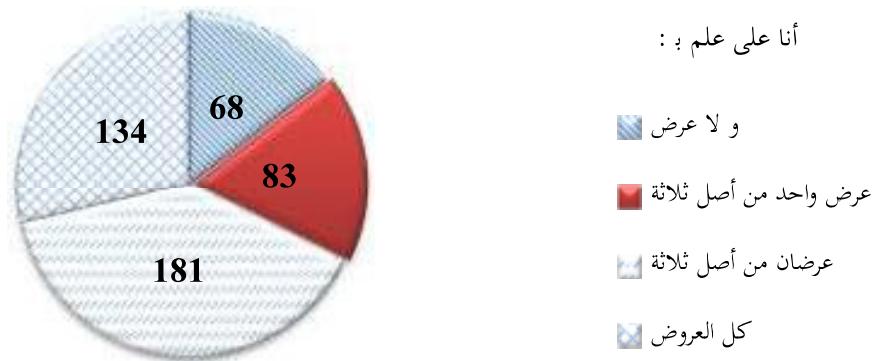
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن الاجابات بالنسبة للمعايير الأربعة كانت متقاربة، حيث أجمع غالبية أفراد العينة على أن تشكيلة عروض و خدمات "موبيليس"، متميزة، متنوعة، ملائمة و متجددة. و ما لاحظناه خلال تحليل هذه النتائج، أن نمط الاشتراك و ازدواجية الاشتراك (أو عدمها) قد كان لهما تأثير واضح على هذه الإجابات. فعلى سبيل المثال، فإن 89.47% من مشتركى الدفع البعدي و 76.26% من الذين أجابوا بأنهم لا يتعاملون إلا مع "موبيليس" قد وافقت اختياراتهم بالنسبة للمعايير الأربعة التقييم "جدا".

■ تحليل نتائج الإجابة عن السؤال الثالث

قمنا باختيار ثلاث خدمات مبتكرة و مميزة لمؤسسة "موبيليس" و سألنا أفراد العينة إن كانوا على علم بها، و قد لاحظنا أن أكثر العوامل المرتبطة بخصائص أفراد العينة تأثيرا على الإجابات كانت المستوى التعليمي، حيث أن الفئات الأكثر تعلما يكونون أكثر اطلاعا على العروض الجديدة؛ من خلال استخدامهم لأساليب الاتصال الحديثة و اهتمامهم بها كالانترنت يساعدهم على ذلك. و قد توزعت الإجابات عن هذا السؤال كما يلي:

الشكل 15.3: توزع أفراد العينة حسب اطلاعهم على بعض عروض و خدمات موبيليس المبتكرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

■ تحليل نتائج الإجابة عن السؤال الرابع

عندما سألنا أفراد العينة عن مدى رضاهم على العروض الحالية لمتعاملهم موبيليس، لاحظنا بأن نمط الاشتراك قد أثر كثيرا على إجابات هذا السؤال، ففي حين أبدى جميع مشتركى الدفع البعدي رضاهم التام عن عروض "موبيليس"، توزعت إجابات مشتركى الدفع المسبق كما يلي:

- 37.62% من مشتركى الدفع المسبق أبدوا مستوى رضا جد مرتفع عن العروض الحالية لمتعاملهم "موبيليس"
- 43.22% من مشتركى الدفع المسبق أبدوا مستوى رضا متوسط عن العروض الحالية لمتعاملهم "موبيليس".
- 19.16% من مشتركى الدفع المسبق أبدوا عدم رضاهم عن العروض الحالية لمتعاملهم "موبيليس"، وقد كانت نسبة 100% منهم من المشتركين الذين يتعاملون مع "موبيليس" ومتعامل آخر في نفس الوقت.

■ تحليل نتائج الإجابة عن السؤالين: الخامس و السادس

من أصل 466 شخصا أجاب 364 أن بعض خدمات وعروض منافسي "موبيليس" المبتكرة تجذبهم، وهو ما دفع أغلبيتهم (268) إلى التعامل معهم وفي نفس الوقت للاستفادة من مختلف العروض الترقية والمزايا التي يقدمونها، أما النسبة الباقية فأبدوا استعدادهم للتعامل معهم للسبب نفسه. أما 102 مشتركا من أصل 466 فأجابوا بأنهم لا ينجذبون نحو عروض المنافسين، وبالتالي فقد أجاب جملهم بأنهم لم يتعاملوا مع منافسي "موبيليس" من قبل ولا يفكرون في الأمر على المنظور القريب.

2.3: تحليل الاجابات الخاصة بالابتكار التسويقي على مستوى الأسعار

- تحليل نتائج الإجابة عن السؤالين: الأول و الثاني

حاولنا الاطلاع على آراء أفراد العينة حول مناسبة الأسعار التي تعتمد عليها "موبيليس" ومدى التجدد والابتكار على مستواها، فكانت الاجابات كما يلي:

الجدول 11.3: رأي أفراد العينة حول مناسبة، تجدد ومستويات الابتكار على مستوى سياسات التسعير لموبيليس

| إطلاقا | | إلى حد ما | | جدا | | هل الأسعار؟ |
|------------|---------|------------|---------|------------|---------|-----------------|
| النسبة (%) | التكرار | النسبة (%) | التكرار | النسبة (%) | التكرار | |
| 15.66 | 73 | 50.43 | 235 | 33.91 | 158 | مناسبة |
| 20.60 | 96 | 43.56 | 203 | 35.84 | 167 | متجددة و مبتكرة |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح بأن غالبية أفراد العينة ترى بأن أساليب التسعير التي تعتمد عليها "موبيليس" مناسبة، متجددة ومبتكرة؛ كما أن نسبة الذين أجابوا عن السؤالين بالعبارة "جدا" كان ضعف عدد الذين أجابوا "إطلاقا"، وهذا ما يعكس إلى حد بعيد رضا عملاء "موبيليس" عن أساليب التسعير.

- تحليل نتائج الاجابة عن السؤال الثالث

من أصل 466 شخصا، أجاب 213 منهم أن بعض العروض السعرية التي يقدمها منافسو "موبيليس" تجذبهم وهو ما دفع نسبة معتبرة منهم (62.44%) إلى التعامل معهم من قبل لهذا السبب. أما النسبة الباقية فقد أبدى أفرادها إستعدادا قويا للتعامل مع المتعاملين الآخرين للسبب نفسه.

- تحليل نتائج الاجابة عن السؤال الرابع

من خلال إجابات هذا السؤال، لاحظنا أن نسبة لا بأس بها (29.18%) من أفراد العينة يرون بأن العروض السعرية المبتكرة هي المحدد الرئيسي لتعاملهم مع "موبيليس" أو إمكانية تحولهم إلى المتعاملين الآخرين، حيث لاحظنا أن عددا معتبرا منهم يولون نسبة ولاء منخفضة نسبيا لأي من المتعاملين، حيث تبقى الأسعار في نظرهم المحدد الرئيسي لاستمرار تعاملهم أو التحول إلى متعامل آخر. وبطبيعة الحال فإن كل من يوافقون هذا الرأي يندرجون ضمن مشتركى الدفع المسبق، وهذا لنفس الأسباب سابقة الذكر ضمن الأسئلة السابقة.

- تحليل الاجابات الخاصة بالابتكار التسويقي على مستوى الترويج

على الرغم من أن نسبة معتبرة (48 بالمائة) من أفراد العينة يرون بأن الأساليب الترويجية لتعاملهم "موبيليس" مبتكرة ومتميزة، إلا أن نسبة الأفراد الذين أبدوا عدم درايتهم بمدى كثافة الأساليب الترويجية المبتكرة والتميز على مستوى هذا العنصر المهم وشديد التأثير على سلوك المستهلك قد بلغت 36 بالمائة، وهذا بسبب عدم أو صعوبة اطلاعهم عليها.

وتتوافق هذه النسبة المرتفعة إلى حد بعيد مع ما صرح به السيد "عمروش محرز" حينما صرح لنا بأن هناك العديد من القيود التي تواجه المؤسسة وتعرقل جهودها وفعالية مختلف الأساليب الترويجية التي تقوم بها، حيث صرح أن إعلانات المؤسسة عبر التلفزيون تفرض عليها وتحدد فقط عبر القناة الوطنية الأرضية، في حين يمنع بثها عبر باقي القنوات الوطنية أو الأجنبية، وهو ما أثر على نسبة مشاهدة إعلاناتها وأضعف من فعاليتها مقارنة بالمتعاملين المنافسين الذين تعرض إعلاناتهما عبر مختلف القنوات الوطنية والأجنبية دون أية شروط أو قيود.¹

وتبرز النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاجابات عن السؤال الثاني أن أكثر عناصر الترويج تأثيرا بالنسبة لأفراد العينة هي ترقية المبيعات بتكرار بلغ 194 ، تليها الاعلانات (107)، ثم البيع الشخصي (103)

¹ أنظر المقابلة بالملحق رقم (06).

فالعلاقات العامة (62). ففي حين تجذب الوسيلة الأولى العملاء من خلال العروض الترقية والتخفيضات؛ تجذب الشخصيات البارزة (رياضيين، فنانيين،...) التي تظهر خلال الاعلانات فئات واسعة من الجمهور.

وعن الوسيلة الأكثر قدرة على توفير المعلومات حول عروض "موبيليس" الترويجية، أجاب 40.12% من أفراد العينة أن عملاء "موبيليس" أنفسهم هم الوسيلة الأكثر نقلا لأخبار العروض المستحدثة، تليها التلفاز والانترنت بتكرار 134 و 112 على التوالي، للتوزع إجابات 33 فردا بين الملصقات، اللافتات و المنشورات. والملاحظ أن إجابات هذا السؤال قد ارتبطت إلى حد بعيد بالمستوى التعليمي للأفراد، ففي حين يستسقي عملاء "موبيليس" الشباب والأكثر تعليما أخبار العروض والخدمات من خلال الأنترنت، يعتمد العملاء الأكثر تقدما بالسن والأقل تعليما على العملاء الآخرين الذين عادة ما يكونون على اتصال بهم (أهل، أصدقاء،...).

بعدها حاولنا معرفة أساليب الاتصال المتعارف عليها والأكثر تأثيرا وإفادة من وجهة نظر العملاء والتي تستخدمها "موبيليس" للترويج عن مختلف العروض المبتكرة، سألنا العملاء إن تم الاتصال بهم من قبل متعاملهم بشكل مباشر من خلال مكالمة أو رسائل نصية، فأجاب غالبية أفراد العينة (90.34%) بنعم، وبنسبة 100 بالمائة أجابوا بأن الوسيلة كانت الرسائل النصية.

■ تحليل الاجابات الخاصة بالابتكار التسويقي على مستوى التوزيع

توزعت إجابات أفراد العينة عن أسئلة هذا القسم كما يلي:

الجدول 12.3: توزع إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالابتكار التسويقي على مستوى التوزيع

| تكرار التقييم | | | | السؤال |
|---------------|----------|-----------|---------|---|
| لا أدري [] | ضعيف [] | متوسط [] | جيد [] | |
| 114 | 154 | 132 | 66 | ما رأيك في منافذ التوزيع لموبيليس من حيث: |
| | | | | ● الانتشار؟ |
| 105 | 132 | 156 | 73 | ● أماكن تواجدها (مناسب/كثيف)؟ |
| 102 | 195 | 101 | 68 | ● تجهيز وتصميم فضاءاتها؟ |
| لا أدري [] | ضعيف [] | متوسط [] | جيد [] | ما رأيك في موظفي مؤسسة موبيليس من حيث: |
| 98 | 163 | 133 | 72 | ● المظهر: |
| 87 | 122 | 168 | 89 | ● اللباقة وحسن الاستقبال: |
| 103 | 106 | 166 | 91 | ● السرعة والدراية الكافية بالعمل: |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة هذا القسم، لاحظنا أن التكرارات التقييم "جيد" هي الأقل سواء بالنسبة للأسئلة التي تخص منافذ التوزيع (مدى الانتشار، أماكن التواجد و كذا تجهيز و تصميم الفضاءات)، أو تلك المتعلقة بموظفي المؤسسة (المظهر، اللباقة وحسن الاستقبال، السرعة والدراية الكافية بالعمل) وهذا بمتوسط بلغ 76.5. أما التقييمين "متوسط" و "ضعيف" فقط تكرر ظهورها كثيرا بمتوسط 142.67 و 145.33 على التوالي، وهذا لكافة المعايير سابقة الذكر، أي تقريبا ضعف تكرارات التقييم "جيد"، مما يعكس ضعفا في هذا العنصر المهم من عناصر المزيج التسويقي ويرفع من معدلات عدم رضا العملاء عنه كما ستبرزه إجابات القسم التالي.

كما أن عدد الاشخاص الذين أجابوا "لا أدري" تجاوز في المتوسط 110 من أصل 466 أي بنسبة متوسطة بلغت 23.78 بالمائة، و هي نسبة مرتفعة نسبيا توحى بعدم زيارة شريحة واسعة من عملاء موبيليس لوكالاتها باعتبارها الموزع المباشر والممثل الرسمي الرئيسي لها، وهنا قد يمكن إرجاع هذا لسببين؛ الأول يتعلق بالعملاء في حد ذاتهم، فطبيعة العميل و نوعية اشتراكه تحدد الى حد بعيد اجابته إذ نجد على سبيل المثال أن جل مشتركى الدفع البعدي لا يضعوا الخيار "لا أدري" وهذا بسبب زيارتهم المتكررة لوكالات موبيليس بغرض دفع فواتيرهم المستحقة كما نجد أن فئة النساء عادة ما لا يزورون شخصا هذه الوكالات. أما السبب الثاني فيرتبط بمنافذ التوزيع في حد ذاتها حيث أن عدم كثافة أو قلة انتشار الوكالات التجارية أو بعدها عن محل إقامة العملاء قد يعيق و يصعب من زيارتهم لها.

المطلب الرابع: تحليل الاجابات الخاصة بالميزة التنافسية

إرتأينا أن نضع أسئلة هذا القسم في الأخير بعد الاطلاع على إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي وهذا من أجل الاطلاع على مدى إدراكهم - كعملاء موبيليس - لحجم تفوق وتميز المزيج التسويقي لمتعاملهم مقارنة بالمنافسين. وقد توزعت الاجابات عن أسئلة هذا القسم كما يلي:

■ تحليل إجابات السؤال الأول (ترتيب متعاملي الهاتف النقال):

بطبيعة الحال انعكست الاجابات التي تتعلق بمدى رضا العملاء عن خدمات متعاملهم و رأيهم بتميز مختلف الممارسات التسويقية و عناصر المزيج التسويقي عن إجابة هذا السؤال؛ حيث صنف 187 شخصا "موبيليس" كأفضل متعامل وأكثرهم تميزا و ابتكارا، في حين صنف 132 منافسها الرائد "جيزي" الأفضل.

والملاحظ أن تعامل أفراد العينة مع "موبيليس" لوحدها أو كونهم من المشتركين المزدوجين كثيرا على هذا السؤال، حيث أن 98% من الأشخاص الذين أجابوا بأنهم لا يتعاملون إلا مع "موبيليس" صنفوها كأفضل المتعاملين والأكثر ابتكارا و تميزا وهذا أمر طبيعي؛ حيث نجد فقط المشتركين الراضين إلى حد بعيد عن خدمات وعروض

مؤسسة "موبيليس" لا يتعاملون إلا معها، وهذا ما يدفعهم إلى تصنيفها في أول مرتبة، كما أن جل العملاء الذين صنفوها في المرتبة الثالثة هم من مشتركى الدفع المسبق مزدوجي الاشتراك.

■ تحليل إجابات السؤال الثاني:

عندما سألنا أفراد العينة إن كانت الممارسات التسويقية لموبيليس مبتكرة ومتجددة عن ممارسات منافسيها بقدر كاف، لاحظنا أن هناك تباين إلى حد ما في الاجابات وهذا بسبب أن هذا السؤال يجمع جميع عناصر المزيج التسويقي، حيث سبق و أن طرحنا هذا السؤال بشكل منفصل لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي. ففي حين اتفقت الأغلبية على أن الابتكار و التجدد هي صفات حاضرة و بقوة على مستوى تشكيلة العروض والخدمات، أساليب الأسعار والترويج لمتعاملهم "موبيليس"؛ اتفق الكثيرون على أن تلك الصفات تغيب وبشدة على مستوى عنصر التوزيع.

وقد أجابت نسبة 34.33% بأن الممارسات التسويقية لموبيليس مبتكرة و متميزة جدا، أجاب 28.02% أن الابتكار و التجدد على مستوى الممارسات التسويقية مقبول إلى حد ما؛ لتتوزع النسبة الباقية على الخيارين "قليلًا" و "لا أدري" بنسبة 21.43% و 16.22% على التوالي.

■ تحليل إجابات السؤالين الثالث و الرابع:

حاولنا معرفة نقاط قوة و تفوق "موبيليس" مقارنة بمنافسيها ونقاط ضعفها من وجهة نظر عملائها، فطرحنا السؤالين الثالث والرابع اللذين توزعت الاجابات عنهما كما يبرزه الجدول التالي:

الجدول 13.3: نقاط تفوق و ضعف "موبيليس" مقارنة بمنافسيها من وجهة نظر عملائها

| منافذ التوزيع | الحملات الترويجية | العروض السعرية | تشكيلة الخدمات و العروض | من حيث |
|---------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| 21 | 67 | 162 | 216 | تفوق موبيليس |
| 95 | 184 | 84 | 103 | تفوق المنافسين |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبرز الجدول أعلاه رأي أفراد العينة حول مستوى ابتكار و تميز "موبيليس" مقارنة بمنافسيها، حيث وتحليل نتائج الجدول أعلاه يمكننا استنتاج نقاط قوة "موبيليس" من وجهة نظر عملائها وحصرتها بالأساس في تشكيلة العروض والخدمات بالدرجة الأولى ثم العروض السعرية، حيث أبدت نسبة 46.35% أن "موبيليس" تتفوق عن منافسيها من حيث تشكيلة الخدمات والعروض، في حين تلعب عناصر الترويج والتوزيع لصالح منافسيها، إذ يرى أكثر من 39% من أفراد العينة أن منافسي "موبيليس" يتفوقون عنها من حيث الحملات الترويجية.

■ تحليل إجابات السؤال الخامس

عندما سألنا أفراد العينة عن الدافع الرئيسي الذي يشجعهم على استمرارية التعامل مع "موبيليس"، توزعت نتائج الاجابات المتحصل عليها كما يلي:

- أجاب 216 شخصا (46.35%) بأن العروض المبتكرة هي الدافع الرئيسي لاستمرار تعاملهم مع "موبيليس"، والملاحظ أن هذه الاجابات تؤكد النتائج التي تشير إلى اعتبار العروض و الخدمات المبتكرة من أبرز نقاط قوة "موبيليس"، كما أن مقارنة تكرار هذا الخيار مع المتوسط الذي بلغ 155.33 تدعم واقع تفوق موبيليس من ناحية العروض والخدمات وكونها من بين نقاط القوة التي يجب تدعيمها.

- عبر 146 شخصا (31.33%) بأن الأسعار هل الدافع الرئيسي الذي يحفزهم على استمرارية التعامل مع "موبيليس"، وتعكس هذه النسبة المرتفعة مدى رضا عملاء "موبيليس" عن مختلف سياسات التسعير وملاءمتها لهم وهي توافق إجابات أفراد العينة عن السؤال الخامس من القسم المتعلق بالابتكار التسويقي على مستوى الأسعار.

- أجاب أفراد العينة المتبقين و عددهم 104 (22.32%) أن ما يدفعهم إلى التعامل مع "موبيليس" هو سبب غير العروض والأسعار، وإنما هو استمرار تعامل معارفهم بهذا المتعامل؛ حيث توصلنا هذه النتيجة- بالإضافة إلى نتائج أسئلة أخرى- إلى أن مشتركى الهاتف النقال يتأثرون في اختيارهم التعامل مع أحد المتعاملين الثلاث وإلى حد بعيد بمتعامل أكثر الاشخاص اتصالا بهم فمتعامل الأهل و الأصدقاء يؤثر كثيرا على خيار الفرد وهذا يعود بالأساس إلى العديد من المزايا المتاحة للاتصال بين نفس الشبكات دون غيرها.

■ تحليل إجابات السؤال السادس

عندما سألنا أفراد العينة عن احتمال تحولهم إلى التعامل مع منافسي "موبيليس"، توزعت الإجابات كما يلي:

الجدول 14.3: احتمال تحول عملاء "موبيليس" نحو التعامل مع منافسيها

| الاحتمال | النسبة (%) | السبب | احتمال تحولك إلى التعامل مع منافسي "موبيليس" |
|----------|------------|--|--|
| 78 | 35 | - لأنني غير راض عن العروض / الأسعار الحالية. | ● مرتفع |
| | 27 | - لأنني وجدت عروض أقوى من قبل المنافسين. | |
| | 14 | - سوء التغطية. | |
| | 2 | - لم يحدد. | |

| | | | |
|-----|----|---|---------|
| 171 | 43 | - تعاملي مرهون باستمرار تعامل أشخاص آخرين. | ● متوسط |
| | 56 | - إنجذابي نحو بعض عروض المنافسين. | |
| | 67 | - كوني راض نوعا ما عن العروض، الخدمات والأسعار الحالية. | |
| | 5 | - لم يحدد. | |
| 217 | 72 | - كوني جدا راض عن العروض المتجددة و الخدمات المبتكرة. | ● ضئيل |
| | 51 | - لأنني جدا راض عن الأسعار الحالية. | |
| | 43 | - استفادتي من مزايا عديدة ضمن اشتراكي. | |
| | 21 | - ارتباط أكثر الأشخاص الذين أتعامل معهم بموبيليس. | |
| | 27 | - عدم إنجذابي الشديد نحو عروض المنافسين الآخرين. | |
| | 3 | - لم يحدد. | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال تحليل النتائج المعروضة بالجدول أعلاه، نلاحظ النسبة الغالبة و بتكرار بلغ 217 (48.71%) من أفراد العينة أجابوا بأن احتمال تحولهم إلى التعامل مع منافسي "موبيليس" ضئيل، و هذا ما يعد مؤشر جيد يعكس إلى حد بعيد إدراك هؤلاء العملاء لفارق القيمة الموجب لتعاملهم مقارنة بالمنافسين الآخرين و رضاهم عن التعامل معه. وعند اطلاعنا على مختلف الأسباب التي برروا بها خيارهم هذا، وجدنا أن أكثر الأسباب تكررا ذكرا هي الرضا الشديد عن العروض المتجددة و الخدمات المبتكرة ثم الأسعار المعتمدة، و عليه فإن إدراك هذا يجب أن يؤدي إلى دعم وتعزيز هذه العناصر لأجل كسب ثقة ورضا هؤلاء العملاء وبالتالي تعزيز ولائهم وإدامة تعاملهم.

عبر 171 فردا بأن احتمال لتحولهم للتعامل مع منافسي "موبيليس" متوسط، و عند اطلاعنا على الأسباب التي برروا بها خيارهم هذا، وجدنا بأن العروض المبتكرة للمنافسين تعد جاذبا لبعض مشتركوي "موبيليس" وهذا ما يجعلهم يفكرون في التعامل معهم، كما وجدنا بأن 9.23 بالمائة من أفراد العينة يرهنون استمرار تعاملهم مع "موبيليس" باستمرار تعامل معارفهم معها وأن 39.18 بالمائة آخرون يقولون بأن السبب لاختيار هذا الاحتمال المتوسط إنما يعود أساسا إلى حجم رضاهم المتوسط عن العروض، الخدمات والأسعار الحالية.

على الرغم من أن نسبة الأشخاص الذين قالوا بأن احتمال لتحولهم نحو التعامل مع منافسي "موبيليس" ضئيل لم تكن مرتفعة (16.74%)، إلا أن هذا يعكس عدم رضا فئة معينة عن الخدمات المقدمة و يبرز ضعفا في بعض عناصر المزيج التسويقي، وهو ما سيؤدي إلى خسارة البعض منهم لا محالة أن لم تتم معالجة نقاط الضعف والقصور المسببة لانزعاجهم وعدم رضاهم.

وبتحليل الأسباب، نجد بأن تدني مستوى العروض والخدمات المقدمة و عدم ملاءمة الأسعار المعتمدة تأتي في مقدمة النقاط السلبية تليها سوء التغطية، كما أن جودة بعض عروض المنافسين شكلت نقاط قوة جذابة لبعض عملاء "موبيليس". وعليه يجب على المسؤولين التفطن معالجلة الجوانب السلبية وتحسين أوجه القصور لأجل تعزيز رضا العملاء المنزعجين، كما يجب التفطن ورصد مختلف تحركات المنافسين للاطلاع على جديدهم الذي يقدمونه والذي من الممكن أن تشكل بديلا أو تهديدا قويا لما تعرضه وتقدمه "موبيليس" لعملائها.

خلاصة الفصل

ياسقاط مختلف جوانب دراستنا النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، تأكدنا من التأثير الإيجابي الذي يحدثه الابتكار التسويقي بمختلف مجالاته على مؤشرات الميزة التنافسية، فنتائج تحليل المؤشرات الكمية (الحصة السوقية، المبيعات وعدد المشتركين) لموبيليس تعكس سعي المؤسسة المتواصل ونجاحها لتعزيز مكانتها في سوق الاتصالات للهاتف النقال التي يقترب فيها المتعاملون الثلاث من التغطية الكلية لها.

ونظرا لارتباط الميزة التنافسية بإدراك العملاء للقيمة المضافة التي تحققها المؤسسة مقارنة بالمنافسين، حاولنا إبراز هذه النقطة من خلال أسئلة الاستبيان، التي بينت الاجابات عنها أن الممارسات المبتكرة التي تعتمدها "موبيليس" - خصوصا على مستوى العروض و الخدمات- و التي كان العملاء على اطلاع بما قد صنفت كنقاط قوة وعوامل مشجعة على استمرارية التعامل، لكن هذا لم يمنع من تسجيل بعض القصور على مستوى فعالية و جدوى الاعلانات، وهو ما برره مسؤولو المؤسسة بوجود بعض القيود والعراقيل التي تواجهها المؤسسة على هذا المستوى.

وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن شدة التأثير الذي يحدثه الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي إنما تختلف من عنصر لآخر، فقيم كان للابتكار على مستوى العروض، الخدمات والأسعار التأثير الأكبر، كان لعنصر التوزيع أثرا أقل.

الخاتمة



~ الخاتمة ~

من خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن مدى تأثير الابتكار التسويقي على تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كما حاولنا تحديد أساليب تفعيله وأهم معوقاته. ولما كان الغرض من بحثنا هذا هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية، متطلبات ومراحل الابتكار والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لتحقيقه من منطلق تسويقي، فقد حاولنا إسقاط ما تم تناوله خلال الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وهذا ما تم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" التي كانت محل دراستنا الميدانية.

وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" كميدان للدراسة بإعتبارها المتعامل الوطني الوحيد الناشط بهذه السوق التي تشهد ديناميكية شديدة ومنافسة محتدمة بين ثلاثة متعاملين يحاول كل منهم ريادةها والسيطرة عليها، فالظروف التي تميز قطاع الاتصالات لا يمكن مواكبتها ومجابهتها إلا باعتماد الابتكار التسويقي نظرا لقدرته على مواكبة تغيرات رغبات ميولات المستهلكين واستباق تطلعاتهم وتلبيتها بالشكل الذي يرضيهم فيكسب المؤسسة ولاءهم و يمكنها من بناء علاقات مربحة على المدى البعيد. وحتى تتمكن المؤسسات من تقديم ابتكارات تسويقية مجدية، عليها توفير مناخ و بيئة تنظيمية مشجعة وملائمة تساعد على تفجير الطاقات والأفكار المبدعة وتتمين الامكانيات والموارد المتاحة بشكل ينعكس إيجابيا ليس فقط على المهارات الفردية، وإنما على الأداء الجماعي بشكل عام.

ومن خلال دراستنا النظرية وكذا الميدانية، تمكنا من الخروج بنتائج عديدة وإجابات للفرضيات المطروحة في البداية، وهو ما مكننا من تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

• أولا. النتائج:

من جملة النتائج التي توصلنا إليها نذكر:

- لم تعد الفكرة التي استند عليها المفهوم التقليدي للتسويق والمبنية على اقتناص الفرص التسويقية والسعي الدائم لاكتساب عملاء جدد صالحة؛ بل حلت محلها عدة اتجاهات حديثة تقوم على أساس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب آخرين جدد تعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم منافع مميزة.

- يساعد التفكير الاستراتيجي للتسويق على دراسة الأسواق بشكل أفضل بشكل يتيح للمؤسسة التميز والتفوق على منافسيها على المدى الطويل.
- الفرق بين الابتكار، الابداع والاختراع هو أن الابتكار قائم على مفهوم استغلال الفكرة الإبداعية ودمج الاختراعات المتاحة في منتجات وعمليات مجدية تجاريا.
- الابتكار هو الإتيان بالجديد مقابل الحالة القائمة سواء كان ذلك الجديد جديدا جزئيا أو كليا بالنسبة للمؤسسة، قطاع النشاط أو السوق ككل.
- يقسم الابتكار وفقا لدرجته إلى ابتكار جذري و آخر تحسيني، فالأول يغير المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج ويشكل قطيعة مع الأساليب الفنية التقليدية، أما الثاني فيعتبر عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية الحالية.
- هناك العديد من مصادر الابتكار مثل: الصدف و الأحداث غير المتوقعة، متطلبات العملية الإنتاجية، التغيير في بنية الصناعة والسوق، المتغيرات الإدراكية والتي يجب على المؤسسة التفطن لها واستغلالها قدر الإمكان.
- يمكن للمؤسسة الحصول على الابتكارات من خلال إدماج نشاطات البحث والتطوير التي تتيح استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبتكارية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، أو باللجوء إلى أطراف خارجية من خلال عقود واتفاقيات التعاون، اقتناء الرخصة أو المقاوله الباطنية.
- تمر المرحلة الابتكارية بعدة مراحل انطلاقا من توليد الأفكار الإبداعية إلى غاية تقديم الابتكارات، ويرتبط طول الفجوة الابتكارية حسب المدخل المتبع، فالوقت المستغرق باعتماد المدخل التعاقبي طويل نسبيا، حيث تتم عملية الابتكار على مراحل متعاقبة لا يتم البدء في مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة السابقة لها؛ أما المدخل التزامني فيعمل على تداخل مراحل عملية الابتكار من خلال فريق العمل الذي يجعل الوظائف المختلفة المرتبطة بعملية الابتكار تعمل سويا وتتشارك المعلومات والأفكار في نفس الوقت.
- يشير الإبتكار التسويقي إلى وضع أفكار جديدة، أصيلة وغير تقليدية على مستوى الممارسات التسويقية.
- هناك من بين الابتكارات التسويقية ما كانت نتيجة لابتكارات تكنولوجية بحتة وجدت تطبيقات لها في مجال التسويق والتي عادة ما تعتبر ابتكارات جذرية، غير أن الاعتقاد بأن الابتكار التسويقي هو تطبيق للتكنولوجيا يتسبب في اعتبار أنشطة البحث والتطوير هي المحرك الوحيد لهذا النوع من الابتكارات، وبالتالي توجيه كافة الاهتمام لها وإهمال باقي المصادر.

- يعتبر النشاط الابتكاري ظاهرة ديناميكية ومعقدة تتداخل في وجودها و تطورها العديد من العوامل التي تنقسم إلى: عوامل شخصية ترتبط بخصائص الفرد المبتكر في حد ذاته، عوامل تنظيمية ترتبط بمناخ العمل وأخرى ترتبط بظروف البيئة العامة.
- لتفعيل الابتكار التسويقي هناك العديد من الآليات التي منها ما يرتبط بتعزيز التفكير الابداعي ومنها ما يتعلق باحتضان الثقافة الابتكارية.
- الميزة التنافسية تمثل الأفضلية والموقع المتميز الذي تحتله المؤسسة من خلال فرق القيمة الموجب المحقق لصالحها مقارنة بمنافسيها، والذي يرتبط بقدرتها على إرضاء حاجات العملاء بفعالية أكبر من خلال الأسعار المنخفضة أو المنافع المتفردة.
- حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية فعالة يجب توفير عدة متطلبات تشترك ولحد بعيد مع متطلبات تعزيز الابتكار التسويقي.
- للميزة التنافسية مؤشرات كمية و أخرى نوعية، ففي حين ترتبط الأولى بمؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات و غيرها، ترتبط الثانية بالأساس بتحديد مدى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة وسياساتها مقارنة بالمنافسين.
- تتحقق للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر قد تكون داخلية من خلال التسيير الفعال والكفاء لمختلف الموارد والأنشطة بها، أو خارجية عبر قدرتها على التجاوب الفعال والتموقع الجيد ببيئة الصناعة التي تنشط بها.
- للميزة التنافسية نوعان أساسيان هما ميزة التميز والتكلفة الأقل، وهناك عدة عوامل تؤثر على اختيار المؤسسة لأي منهما، كما أن هناك ثلاث استراتيجيات تساعد على نجاح تجسيد كل نوع، و تتحدد تلك الاستراتيجيات من خلال بناء مصفوفة تقاطع عبرها أنواع الميزة التنافسية مع طبيعة الأسواق المغطاة.
- للميزة التنافسية أربعة أبعاد (الجودة، المرونة، السرعة و التكاليف) لطالما كانت المؤسسات مجبرة على المفاضلة بينها نظرا للعلاقة التبادلية التي كانت بينها، إلا أن اعتماد أنظمة الإنتاج الحديثة و أساليب الإدارة الفعالة ساعدها في دمج تلك الأبعاد مع بعضها البعض للاستفادة من مزايا كل منها في إطار ما يسمى بالعلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية.
- تتوقف صلابة وقوة الموقف التنافسي لمؤسسة ما على ديمومة الميزة التنافسية التي تنشؤها، و التي تتحقق من خلال عدة آليات يعتبر التحديث و التحسين المستمر أهمها.

- يؤثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال قدرته على تغيير ملامح العلاقة بينها وبين مختلف القوى التنافسية الموجودة بالسوق بشكل إيجابي لصالحها.
- يساهم الابتكار التسويقي في دعم مؤشرات الميزة التنافسية الكمية، كما يساعد في إطالة دورة حياة المنتجات، وهو ما يمكن المؤسسة من الاستفادة من مبيعاتها -و بالتالي تحقيق الأرباح- لفترات أطول.
- يساهم الابتكار التسويقي في خفض التكاليف من خلال قدرته على تحقيق وفورات الحجم، و يعزز من تميز ما تقدمه من خلال تعزيز الجودة، العمل على تقليل الأخطاء و التنبؤ بالانحرافات و وضع التصميمات السليمة.
- بعد خطوة فتح سوق الاتصالات و الهاتف النقال انتقلت الحالة من وضعية من الاحتكار التام إلى المنافسة بين ثلاثة متعاملين أساسيين، و هو ما انعكس على نموها بشكل ملحوظ و متسارع جعلها تقترب من حالة التشبع.
- تواجه "موبيليس" منافسة شرسة من قبل الرائد "جازي" الذي تمكن من افتكاك صدارة السوق لاستفادته من كونه المتحرك الأول و أول الناشطين بها، و كذا من قبل الصاعد الجديد "نجمة".
- تدرك "موبيليس" و في خضم المنافسة الشديدة ألا سبيل للبقاء و التطور إلا بالابتكار التسويقي، لذا تحاول ترسيخه كثقافة تقتنع بها الإدارة العليا ثم محاولة تعميمه كفلسفة عمل على جميع الأقسام و المستويات.
- على الرغم من وضع الابداع، التجديد و التطوير المستمر ضمن مبادئ عمل "موبيليس"، إلا أن توفير العوامل المساعدة على ذلك يبقى محدودا، و هذا ما انعكس سلبيا على مستوى مشاركة موظفي المؤسسة الفعالة في تقديم الأفكار الخلاقة التي تساهم في تفعيل الابتكارات التسويقية.
- تواجه "موبيليس" العديد من العراقيل الخارجية التي تعيق بعض خططها للنمو و التطور. فعلى الرغم من كون المؤسسة أول الحاصلين على رخصة الهاتف النقال، إلا أن جازي كانت السبابة للنشاط و الانتشار بسبب بعض الاجراءات الروتينية و الصعوبات التي واجهها المتعامل الوطني، و هي نفس الصعوبات التي تعرقل نشر محطات التغطية (BTS) التي تم اقتناؤها بغية تحسين الخدمات المقدمة.
- نجحت "موبيليس" في تقديم مزيج تسويقي متنوع عبر توسيع خط منتجاتها و التنوع من سياسات التسعير، أساليب الترويج و كذا منافذ التوزيع، و هذا ما تحقق من خلال قفزات الابتكار المستمرة.
- تقدم "موبيليس" ابتكارات جذرية و أخرى تحسينية بوتيرة متسارعة، و هذا ما اتضح من خلال دراسة المزيج التسويقي لها خلال السنوات الخمس الأخيرة، و الذي بين بأن عدد و حتى كثافة الابتكارات المقدمة في تزايد من سنة لأخرى.

- تمكنت "موبيليس" من تحسين مؤشرات مزاياها التنافسية الكمية بشكل جلي من خلال الابتكارات التسويقية المقدمة، و التي أصبحت تقدم بطريقة سباق و ليس كرد فعل عن ابتكارات المنافسين.
- يمثل مشتركى الدفع البعدي لفئة الأقل من مشتركى "موبيليس" غير أن هذه الأخيرة توليهم اهتماما بالغا باعتبارهم الكثر ارتباطا بما مقارنة بمشتركى الدفع المسبق و هو ما أكده تحليل نتائج الاستبيان.
- تنتشر ظاهرة الاشتراك المزدوج كثيرا في قطاع الاتصالات بالجزائر خصوصا في أوساط مشتركى الدفع المسبق، فنسبة معتبرة من مشتركى "موبيليس" بهذا النمط يستمرون في الاشتراك مع مختلف المتعاملين و في نفس الوقت رغبة في الاستفادة من جميع المزايا و العروض التي يقدمها المتعاملون الثلاثة.
- أجمع غالبية أفراد العينة على أن تشكيلة عروض و خدمات "موبيليس"، متميزة، متنوعة، ملائمة و متجددة و هذا ما انعكس على مستويات رضاهم.
- اعتبرت الفئة الغالبة من أفراد العينة بأن سياسات تسعير "موبيليس" ملائمة و متميزة، لذا فقد أبدوا مستويات رضا جيدة، كما أن نسبة معتبرة منهم اعتبروا بأن العروض السعرية المبتكرة هي المحدد الرئيسي لتعاملهم مع "موبيليس" أو مع غيرها من المتعاملين.
- يعتبر ترقية المبيعات أكثر عناصر المزيج الترويجي تأثيرا و جذبا للعملاء تليها الاعلانات التي تواجه "موبيليس" على مستوى وسائل نشرها العديد من العراقيل التي ساهمت في الحد من فعالية و رواج حملاتها الاعلانية.
- تعاني "موبيليس" - و كما بينته نتائج الاستبيان- من قصور و ضعف على مستوى عنصر التوزيع سواء بالنسبة لانتشار منافذ التوزيع و أداء العاملين بها و هو ما أدى إلى انخفاض مستويات الرضا عن هذا العنصر و اعتباره أكثر نقاط ضعف "موبيليس" مقارنة بمنافسيها، كما تعاني "موبيليس" على مستوى نشر محطات التغطية الأكثر تطورا التي اقتنتها بسبب عراقيل و إجراءات، و هذا ما انعكس على جودة التغطية التي أبدى الكثير من أفراد العينة المستجوبين عدم رضاهم عنها.
- إتفقت غالبية أفراد العينة على أن الابتكار و التجدد هي صفات حاضرة و بقوة على مستوى تشكيلة العروض والخدمات، أساليب الأسعار و الترويج لتعاملهم "موبيليس"؛ غير أن الكثيرين اتفقوا على أن تلك الصفات تغيب و بشدة على مستوى عنصر التوزيع.
- إعتبر الكثيرون من أفراد العينة بأن العروض المبتكرة هي الدافع الرئيسي لاستمرار تعاملهم مع "موبيليس"، و هذا ما يؤكد النتائج التي تشير إلى اعتبار العروض و الخدمات المبتكرة من أبرز نقاط قوة "موبيليس".

● ثانيا. الاقتراحات:

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع جملة من الاقتراحات و التي نرى بأنها من الممكن أن تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" على تفعيل الابتكار التسويقي بها و بالتالي تعزيز مزاياها التنافسية، بشكل سيمكنها من مواجهة المنافسة المحتمدة و م لا التفوق و تحقيق الريادة. ومن بين تلك الاقتراحات نذكر:

- تخصيص قسم مستقل يعنى بشؤون البحث و التطوير ويعمل جنبا إلى جنب مع قسم التسويق بشكل يساهم في إثراء نشاطات الابتكار على مستوى المؤسسة.
- خلق وإيجاد نوع من الإهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالابتكار التسويقي.
- اعتماد التوجه الابتكاري واعتماده ضمن مبادئ المؤسسة وقيمها الراسخة، وهذا ليس فقط بشكل نظري وشعارات يبقى تجسيدها بعيد عن أرض الواقع وإنما محاولة تجسيد ذلك عبر تكثيف وتوفير مختلف العوامل المساعدة على خلق ثقافة تنظيمية ابتكارية، و محاولة تفعيل مشاركة موظفي المؤسسة بمختلف الأقسام.
- التركيز على إثابة وتقدير الاشخاص المساهمين في تقديم أفكار الابتكارات التسويقية الفعالة ومحاولة تعميم حالات النجاح وإرساء قواعد الانفتاح والحرية لإبداء الآراء، وكذا تجاوز حالات الاخفاق وال فشل بتشجيع المحاولة والتكرار.
- التركيز على تعزيز ولاء العملاء الحاليين بشكل كبير وإدامة العلاقة معهم للاستفادة من كلمة الفم الطيب التي ينشرونها في حالة رضاهم.
- بغية رصد تحركات المنافسين ومعرفة أي تغييرات تمس ميولات و رغبات العملاء يجب العمل على متابعة أحدث التطورات على مستوى البيئة التنافسية المباشرة، وهذا من خلال إنشاء نظام يقظة فعال يساهم في توفير معلومات و تغذية عكسية تساهم في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.
- ضرورة مراقبة وتقييم الابتكارات التسويقية المقدمة ومتابعة نتائج التغذية العكسية التي يساهم في إثرائها نظام المعلومات التسويقي.
- ضرورة إحداث توازن بين الابتكارات المعتمدة على مختلف عناصر المزيج التسويقي وعدم إعطاء أهمية قصوى لعنصر على حساب آخر.

- توظيف الأفراد ذوي المهارات العالية و المتخصصة خصوصا من فئة الشباب لما لهم من طاقات، حماس ومخيلة تتماشى و ظروف البيئة الحالية.
- اعتماد لإدارة الحديثة كتفعيل مبدأ المشاركة واعتماد أسلوب فرق العمل خصوصا المدارة منها ذاتيا، والعمل على تعزيز الاتصالات الأفقية واعتماد القيادة الابتكارية.
- محاولة تتمين نقاط القوة المتمثلة أساسا في العروض والخدمات، وهذا بالحفاظ على نسق الابتكارات على مستواها و التي لا يشترط أن تكون جذرية، كما يجب تجاوز و القضاء على بعض النقاط السلبية خصوصا على مستوى منافذ التوزيع من خلال تعزيز نقاط الحضور والاهتمام بأداء العاملين بها.

في الأخير نقر بأن بحثنا هذا والنتائج المتوصل إليها تبقى مجرد محاولة متواضعة لكشف اللبس عن مفهوم الابتكار التسويقي وإبراز أهم آليات تفعيله بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثره على اكتساب وتعزيز المزايا التنافسية، وهذا من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، وتبقى نقاط كثيرة ذات أهمية لم نستطع التطرق إليها بحكم الحدود الزمنية للبحث وطبيعة الموضوع في حد ذاته، وعلى هذا الأساس تقوم آفاق البحث على محاولة استكمال الدراسة بالتطرق إلى مواضيع متشعبة ومتخصصة أكثر مثل:

- دراسة أثر الابتكار التحسيني على مستوى المنتجات على أداء المؤسسة.
- دراسة أثر الابتكار التسويقي على رضا العملاء وبالتالي على سلوكهم الشرائي.
- تقييم أثر الاعلان عبر الانترنت كوسيلة إعلان مبتكرة على أبعاد الميزة التنافسية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع المعتمدة



قائمة المراجع المعتمدة باللغة العربية

• أولاً - الكتب:

- (1) أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- (2) أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، 2001.
- (3) أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
- (4) أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- (5) برفاين جوبتا، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.
- (6) جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (7) جيمس هيچتر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، مصر، 2004.
- (8) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (9) زياد محمد الشرمان ؛ عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002.
- (10) حميد الطائي و آخرون، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- (11) حسين رحيم، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، 2008.
- (12) طارق محمد السويدان ؛ محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، 2004.
- (13) يجه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
- (14) محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- (15) محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (16) محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

- 17) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 18) محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
- 19) ناجي معلا؛ رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 20) نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 21) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 22) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 23) نديم مأمون عكروش؛ سهير مأمون عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 24) نيجل كينغ ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 25) نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 26) سليم بطرس جلدة؛ عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 27) سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 28) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 29) سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- 30) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 31) علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2001.
- 32) عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة في التسويق، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 33) عصام الدين أمين أبو علفه، التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 34) فيليب كوتلر؛ جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 35) فريد كورتل؛ ناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات ، منشورات جامعة قسنطينة، 2001.

- (36) راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- (37) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- (38) ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (39) رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار :الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق، الجزء الأول، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرشا للنشر ، عمان، الأردن، 2000.
- (40) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- (41) رضا صاحب أبو آل علي؛ سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر، عمان، الأردن، 2001 .
- (42) شارلز هل؛ جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (43) توم بيتز، ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1995
- (44) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004 .
- (45) ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (46) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ثانيا- التظاهرات العلمية (الملتقيات و الأيام الدراسية):
- (47) إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي : الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003 .
- (48) برك نعيمة؛ براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 8- 9 نوفمبر 2010.
- (49) بلقاسم رابح؛ وعيل ميلود، "مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

- (50) بن نذير نصر الدين؛ منصورى الزين، "الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمى فى المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18 - 19 ماي 2011 .
- (51) بن عيشاوى أحمد، "إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005.
- (52) بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسى فى المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، جوان 2008 .
- (53) داوودى الطيب؛ رحال سلاف، شين فيروز، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر الدولي الثالث حول المعرفة فى ظل الاقتصاد الرقمى و مساهمتها فى تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 4 و 5 ديسمبر 2007.
- (54) دويس خالد، "التفكير الإبداعى للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- (55) هشام سفيان صلواتشي؛ يوسف بودلة، "تحليل القوى التنافسية و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجى"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- (56) زايدى عبد السلام؛ مقران يزيد، "الإبداع التكنولوجى كخيار استراتيجى لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، الملتقى الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- (57) حمداوى وسيلة، "الإبداع الإدارى والتنظيمى فى المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار فى ظل الألفية الثالثة، جامعة 45 ماي 1945، قالة، 16-17 نوفمبر 2008.
- (58) حريري بوشعور؛ صليحة فلاق، " رأس المال و دوره فى دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية فى ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- (59) يحضبة سمالي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطنى الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادى الجديد، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، 22-23 أبريل 2003


- 60) نوري منير؛ بارك نعيمة، "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الجامعة التطبيقية، الأردن، 27-29 أبريل 2009.
- 61) عبد الكريم شوكمال و آخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 62) عبد الناصر الأشعل الحسيني، "تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر"، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، 26-30 أوت 2006 .
- 63) عبد الفتاح بوخمحم؛ عائشة مصباح، "دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 64) عيشوش خيرة؛ علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 65) علي محمد ثجيل؛ سليمة طبايبي، " دور التسيير الاستراتيجية لرأس المال الفكري في دعم التنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011 .
- 66) فاطمة مانع، "الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 67) غزي محمد العربي؛ بلعجوز حسين، "الميزة التنافسية: من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- 68) غياظ شريف؛ أسماء زدوري، "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-13 ماي 2010.
- ثالثا- المجالات:
- 69) بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003

- (70) حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة الهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة"، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 60، جامعة القاهرة، 2003.
- (71) وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، عمان، الأردن، 2007.
- (72) يسري محمد حسين، علاقة الإبداع التقني برضا الزبون، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 81، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- (73) عادل هادي البغدادي، دور عوامل البيئة التسويقية الكلية في الخصائص الشخصية لمشتري السلع الكهربائية المنزلية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة عشوائية من الزبائن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد الثالث، كلية الإدارة و الاقتصاد لجامعة الكوفة، العراق، 2009.
- (74) عبد العزيز الشريبي، "الحاجة لتوجهات جديدة لبرامج التنمية الادارية العربية"، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 27، 1984.
- (75) علي رحال؛ إلهام يحياوي، "الجودة و السوق"، مجلة آفاق، العدد الثالث، جامعة باجي مختار، عنابة، مارس 2001.
- (76) صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الإبداع، مجلة دامة دمشق للعلوم الإدارية و الاقتصاد، المجلد 21، العدد الثاني، 2005.
- رابعا- الرسائل العلمية:
- (77) إيثار عبد الهادي الفيحان المعموري، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس: دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق، 1999.
- (78) بربروي نضال محمود رشيد، واقع ثقافة الإبداع و علاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2001.
- (79) دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
- (80) يحضة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005.

- 81) كوروغلي بدره، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية: دراسة حالة ملبة التل بسطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 82) كورتل فريد، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره: دراسة ميدانية مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005.
- 83) لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 84) محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 85) عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
- 86) فيلالى غنية، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة "German"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 87) فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان 2012.
- 88) قوراري مريم، إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأفراد و المؤسسات و حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 89) تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحصنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

● خامسا- مواقع الانترنت:

- 90) www.mobilis.dz * الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس
- 91) www.algeriatelecom.dz * الموقع الرسمي لمؤسسة لاتصالات الجزائر
- 92) www.arpt.dz/ * الموقع الرسمي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
- 93) www.djazairiss.com * محرك البحث الاخباري جزايرس
- 94) <http://www.itu.int/en/itutelecom/Pages/default.aspx>.
- 95) www.marketingpower.com * الموقع الرسمي للجمعية الأمريكية للتسويق -AMA-
- 96) www.ibda3world.com
- 97) www.triz-journal.com

قائمة المراجع المعتمدة باللغات الأجنبية 

•1/ Les Ouvrages:

- 98) Audigier Guy, **Marketing pour L'entreprise**, Gualino Editeur, Paris, France, 2003.
- 99) Barbara Lewis & Richard Varey, **Internal marketing: Directions for Management**, 1st édition, Routledge, London, U.K, 2000.
- 100) Chantal Bussenault; Martine Prétet, **Organisation Et Gestion De L'entreprise: Structures-Décision- Stratégie**, Tom 2, Vuibert, France, 1999.
- 101) Claude Matricon, **Le Systeme Marketing**, Dunod, Paris, France, 1993.
- 102) Egan John, **Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies In Marketing**, Pearson Education, Prentice Hall, Cambridge, 2001.
- 103) Eric Vernet, **L'essentiel du marketing : Marketing fondamental**, édition D'organisation ,Paris, 1998.
- 104) Gotteland David & Haon Christophe, **Développer un nouveau produit : Méthode et outils**, Pearson éducation, Paris, 2005
- 105) Jacques Lendrevie; Denis Lindon, **Mercator**, 5^{ème} Ed, Edition Dalloz, Paris, 1997.
- 106) Jacques Lendrevie ; Denis Lindon, **Mercator**, 6^{ème} Éd, Édition Dalloz, Paris, 2000.
- 107) Jean Jacques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2^{ème} Edition, Ediscience International, Paris, France, 1993.
- 108) Jean Jack Lambin; Ruben Champitaz Et Autre, **Marketing Strategique Et Operationnel : Du Marketing à L'orientation Marché**, 6^{ème} Edition, Dunod, Paris, France, 2005.
- 109) Joe Tidd, John Bessan & Keith Pavitt, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change**, 3rd Edition, John Wiley & Son Ltd, U.K, 2005.
- 110) Krajewski Lee & Larry Ritzman, **"Operations Management"**, 7thédition, Prentice Hall, New Jersey, 2005
- 111) Marc Vandercammen : **Marketing : L'essentiel Pour Comprendre**, 1^{ère} Édition, Édition Deboeck Université, Bruxelles, Belgique, 2002.
- 112) Marie Camille Debourg, **Pratique De Marketing**, 2^{ème} Edition, Berti Edition, Alger, 2004.

- 113) Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel : Comment Devancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avance**, Dunod, Paris, 1999.
- 114) Michon Christian, **Marketeur : Les Nouveaux Fondements Du Marketing**, Pearson Education, France, 2003.
- 115) Miryam Shalak, **FAQ Marketing**, Dunod, Paris, France, 2005.
- 116) Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti éditions, Alger, 1998.
- 117) Peppers.D & Rogers.M And Other, **The One To One**, Field book Currency Doubleday, New York, 1999.
- 118) P.Kotler & B.Dubois, **Marketing Management**, 9^{ème} Edition, Public Union, Paris, France, 1997.
- 119) P. Kotler, **Kotler On Marketing: How To Create; Win And Dominate Markets**, The Free Press, New York, USA, 1999.
- 120) P.Kotler & B.Dubois, **Marketing Management**, 11th Edition, Prentice-Hall, Inc, 2000.translated by : Manceau.D, **Marketing Management**, 11^{ème} Edition, Pearson Education , Paris, France.
- 121) P.Kotler & J.Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th édition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2005.
- 122) P.Kotler & Kevin Lane Keller Et Autres, **Marketing Management**, 12^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2006.
- 123) Ricky W.Griffin, **Fundamentals Of Management**, Houghon Mifflin Company, Boston, USA, 2006.
- 124) Roger Perrontin, **Le Marketing des Achats : Strategies Et Tactiques**, Les Editions D'organisation, France, 1996.
- 125) Samson.D & Harrison.N, **Technology Management: Text And International Cases**, Mc Graw Hill, USA, 2002.
- 126) Simon.F.X & Sousa.M, **Management et gestion d'un point de vente**, Dunod, Paris, 2003.
- 127) Simon Hermann & Jacquet Florent, **La Stratégie Prix**, Dunod, Paris, France, 2000.
- 128) Stephane Etienne, **les principes fondamentaux du marketing: Contribution à la Littérature D'entreprise**, Tunis, 2000.
- 129) Stephane Etienne, **Marketing Stratégique**, Édition CLE, Tunis, 2000.
- 130) Yves Chirouz, **Le Marketing**, Tome01, 4^{ème} Edition, Groupe Liaisons, Paris, 1991.

- **2/ Les seminaires**

131) Bilge Mutlu & Alpay.Er, "Design Innovation: Historical And Theoretical Perspectives On Product Innovation By Design", A Paper Presented At The 5thEuropean Academy Of Design, Barcelona, Spain, April 2003.

132) W.Golden, Gabriel.J & Gostello," Managing Lean Supply And Innovation : Cross-Cultural Knowledge Transfer In An Multi- National Company", Paper Presented At The 23rd Industrial Marketing And Purchasing (IMP) Conference, Manchester, UK, 29thAugust - 1st September 2007.

- **3/ Les Revues (Articles)**

133) Berry& L.Leonard, "Relationship Marketing of services Growing Interest: Emerging Prespectives", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23fall, 1995.

134) Hargadon, Andrew & Robert.I, **Building Innovation Factory**, Harvard Business Review, May-June 2000.

135) Peter Drucker,**The Discipline Of Innovation**, Harfard Business Review, November-December 1998.

136) Rayls Lynette & Knox Simon, Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing, Cranfield University School of Management, Cranfield, Bedford, **European Management Journal**, Vol 19, Issue 5, UK, October 2001.

137) Robert C. Litchfield, Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View, **Academy of Management Review**, Vol 33, N^o 3, July 2008.

138) Tari Mohamed Larbi," Le Marketing Au Sein De L'entreprise : Un Processus Chronologique", **Revue Du Chercheur**, Université Kasdi Merbah, Ouargla, 4^{ème} Edition, 2006.

139) Zhenguo Zhao & Jialin Hou, **The Study On Influencing Factors Of Team Brainstorming**, International Journal Of Business and Management, vol 5, N^o 01, January 2010.

- **4/ Les thèses**

140) Anne Sander, **Les Politiques De Soutien A L'Innovation: Une Approche Cognitive :Le Cas Des Cortechs En Alsaces**, Thèse De Doctorat en Sciences Economiques (non publiée), Université Louis Pasteur, Strasbourg I, Juin 2005.

141) Frans J.Verhees, **Market-Oriented Product Innovation In Small Firms**, Phd-Thesis :Thesis To Obtain The Degree Of Doctor (Not Published), Wageningen University, Netherlands,2005.

142) Simon Alcouffe, **La Diffusion Et L'adoption Des Innovations Managériales En Comptabilité Et Contrôle De Gestion : Le Cas De L'abc En France**, Thèse De Doctorat (Non Publiée), École Des Hautes Etudes Commerciales, Paris, France, 2004.

143) Timothy Kenneth Mantz , **The Relevance Of Product Differentiation And Perceived Value In Luxury Automobile Purchases**, A Dissertation Submitted To In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Business Administration, The Faculty Of The Argosy University, Chicago, USA, April, 2009.

الملاحق



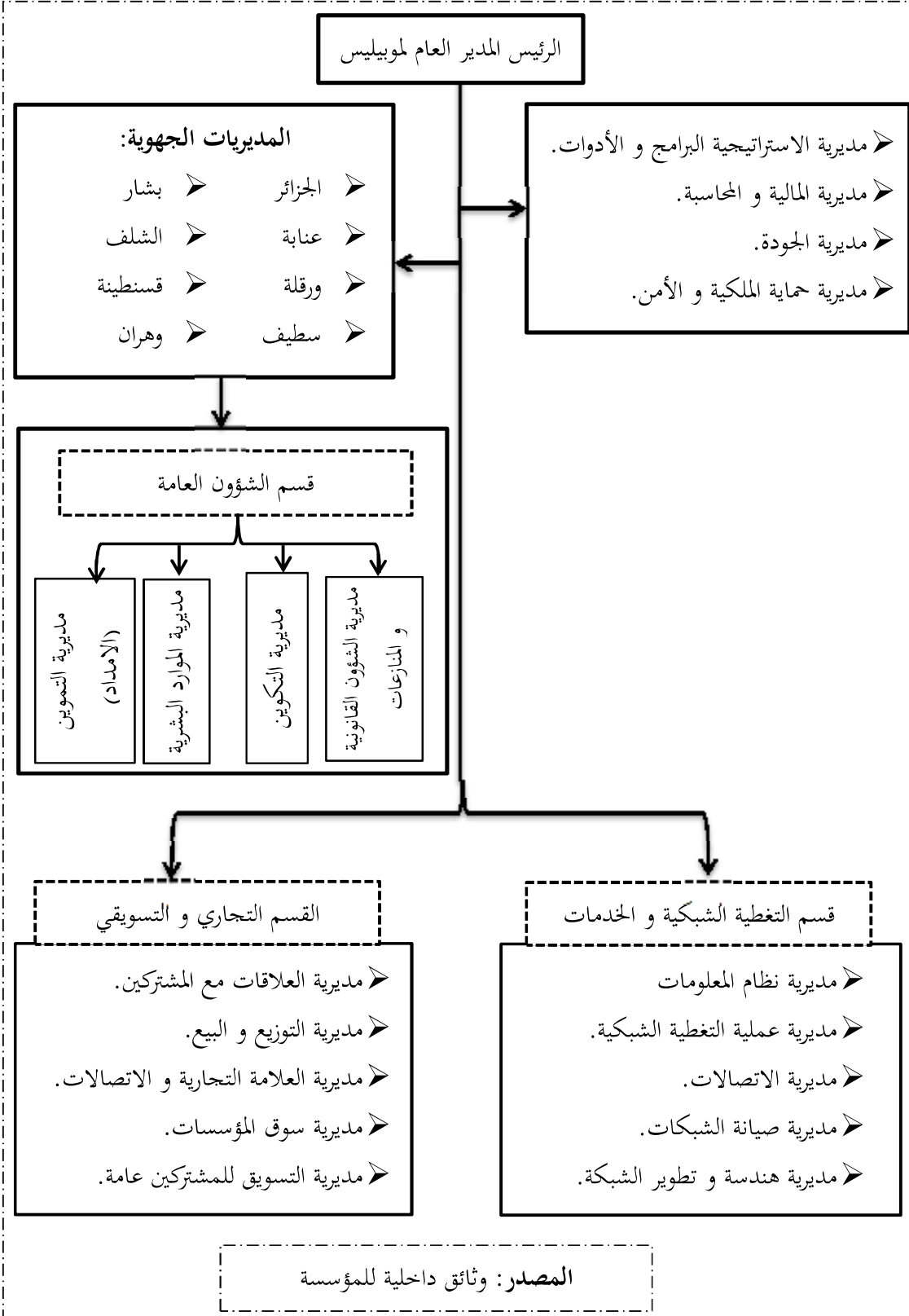
الملحق رقم 01 : شعارات " موبيليس " لمختلف عروضها



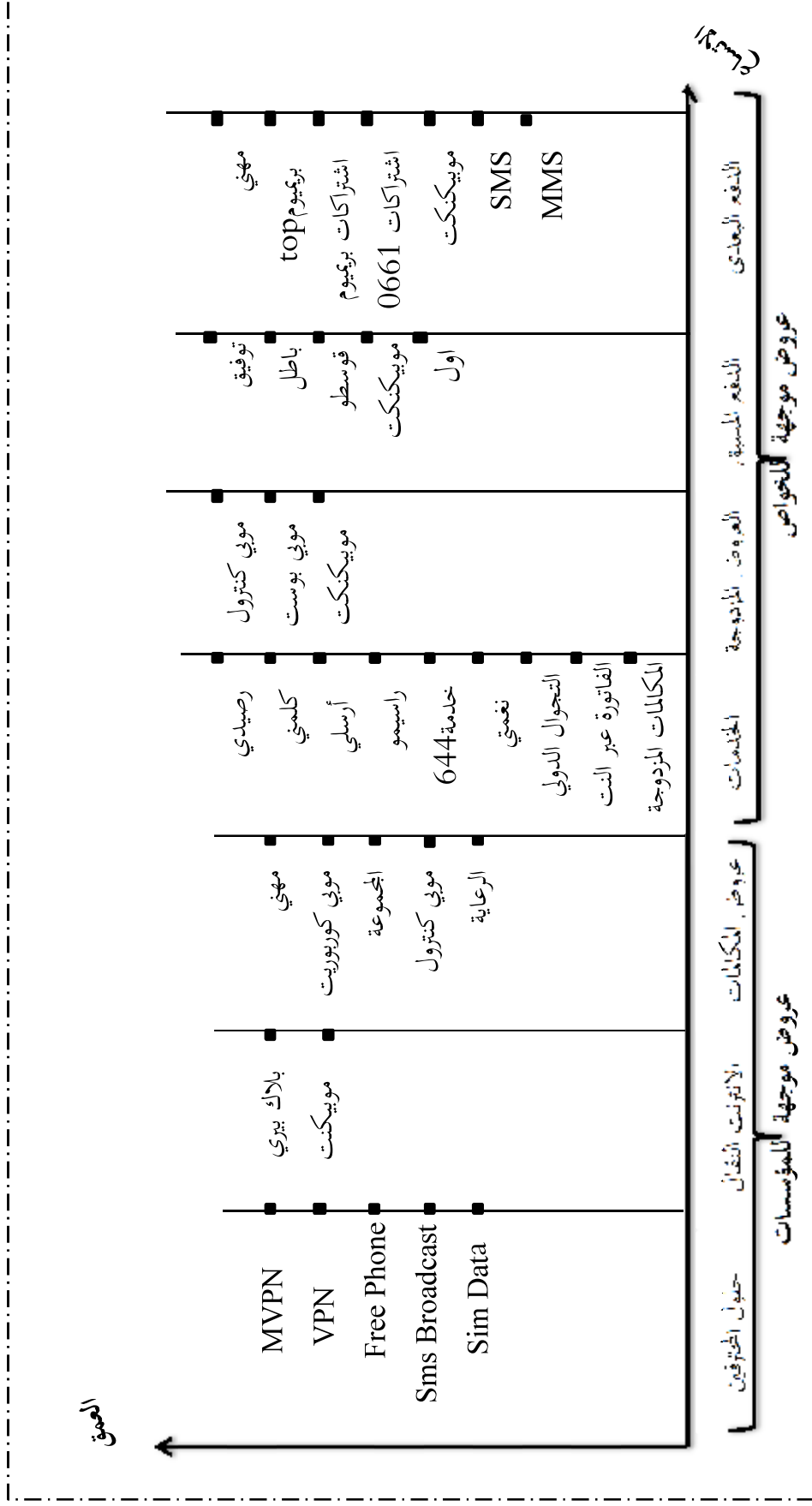
المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، معرض الصور: الشعارات، 2013-01-26،

http://www.mobilis.dz/ar/galerie_photos.php

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس



الملحق رقم 03 : تشكيلة عروض و خدمات "موبيليس"



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس (www.mobilis.dz)

الملحق رقم 04 : المزيج التسويقي خلال الفترة (2008-2012)

| نظرة عن المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس سنة 2008 | |
|---|-------------------------------------|
| التفاصيل | الحدث |
| خفضت موبيليس سعر باك " قوسطويا " من 4990 د.ج إلى 3990 د.ج. | باك " قوسطويا " بأقل تكلفة |
| يجمع هذا العرض بين عدة خدمات تقترحها " موبيليس " المشترك الدفع المسبق، حيث يكفي أن يقوم المشترك باختيار رقم الخدمة التي يريد الاستفادة منها ضمن القائمة التي تظهر بعد تشكيل الرقم # 600 | خدمة # 600 |
| لأول مرة تقدم موبيليس بطاقتي تعبئة بالمكالمات الدولية تعرض من خلالها أسعار جد مخفضة. | بطاقات تعبئة للخارج بأقل تكلفة! |
| طوال شهر رمضان (2008) قامت موبيليس بدعم الجمعيات الخيرية المتكفلة بذوي الاحتياجات الخاصة. | حملة " السعادة للجميع " |
| نظرة عن المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس سنة 2009 | |
| في إطار عرض ترويجي ضاعفت موبيليس قيمة الرصيد الأولي المتحصل عليه نظير الشريحة شراء بالمبلغ 500 دج إلى 1000 د.ج بدل 400 د.ج . | 1000 دج رصيد أولي |
| تكفلت موبيليس بمصاريف سفر مجموعة من مناصري الفريق الوطني المتوجهين نحو السودان، كما قررت أن تكون المكالمات التي يجرؤها نحو الجزائر مجانية. | دعم الفريق الوطني |
| إطلاق المفتاح الجديد بطاقة تخزين تصل إلى 2 جيجا أو كتي، بشكل جديد أكثر جمال، أكثر خفة و أسهل للإستعمال لعدم الحاجة إلى كابل توصيل. | مفتاح موبيكنت الجديد |
| قدمت موبيليس عرضا ترويجيا يشمل 50 % من الرصيد الإضافي عن كل تعبئة تساوي أو تزيد عن 200 دج، و هذا مرتين على التوالي شهري سبتمبر و أكتوبر. | 50 % رصيد إضافي |
| بمناسبة الدخول المدرسي سوقت موبيليس لفئة الطلبة عرضها الجديد المكون من هاتف نقال و شريحة "قوسطو" بأسعار جد مخفضة، كما تضمن العرض الدخول في سحب مباشر للفوز بأجهزة "نت بوك". | العرض الجديد "Pack Jeune" |
| تقدم موبيليس و لأول مرة الخدمة الحصرية التي تمكن المشترك من التعرف على أوقات الصلاة، الإمساك و الإفطار الخاصة بولايته عن طريق رسالة صوتية. | الاطلاع على مواقيت الصلاة و الافطار |
| عرضت موبيليس و طيلة شهر رمضان على مشتركها فرصة ربح سيارة يوميا من خلال الاشتراك بمسابقة "طومبولا رمضان" عبر إرسال رسالة نصية. | "طومبولا رمضان" 30 سيارة للربح |

| | |
|--|--|
| تعهدت موبيليس بدعم الأطفال المحرومين و هذا بدفع 10دينار- عن كل عملية يقوم بها مشتركوها خلال شهر رمضان- للجمعيات الخيرية. | دعم الطفولة المحرومة |
| قدمت "موبيليس" شكل جديد لاشتراك 0661 يتمثل في 05 ساعات غير محدودة كل ليلة من التاسعة ليلا إلى غاية السابعة صباحا و كذا طيلة يوم السبت. | الاشتراك الجديد "0661" |
| خصصت "موبيليس" قافلة تنتقل عبر كافة شواطئ الوطن طيلة موسم الاصطياف حاملة معها برنامجا ثريا بالنشاطات، الهدايا و المفاجآت طيلة ثلاثة أسابيع، حيث تعكس هذه القافلة فضاء لتكريس الاتصال الجوّاري المتنقل هدفها الرئيسي تقديم معلومات للمصطافين حول المؤسسة، خدماتها و مختلف عروضها الترويجية. | قافلة "موبيليس" عبر الشواطئ |
| أعلنت "موبيليس" عن إطلاق الطبعة الجديدة لموقعها الإلكتروني باللغة العربية، هادفة بذلك الترويج أكثر لعروضها و خدماتها و تقوية علاقتها مع مشتركيها، و تمكينها أيضا من الوصول إلى جمهور أوسع. | موقع المؤسسة باللغة العربية |
| للسنة الرابعة على التوالي و حصريا على شبكتها، اقترحت "موبيليس" نتائج شهادة التعليم المتوسط | حصريا نتائج شهادة التعليم المتوسط |
| العرض الذي يمكنهم من إجراء مكالمات و إرسال رسائل قصيرة مجانية و غير محدودة نحو "موبيليس" لمدة أسبوع كامل، و ذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج. | العرض الجديد "باطل" |
| أطلقت "موبيليس" عرضا ترويجيا جديدا موجهة لمشركي "قوسطو"، يمكنهم من الاستفادة من مكالمات و رسائل قصيرة مجانية و غير محدودة لكل تعبئة تساوي أو تزيد قيمتها عن 200 دج، حيث استمر العرض من 16 ماي إلى غاية 08 جوان. | "يومكم دون نهاية مكالمات" |
| نظرة عن المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس سنة 2010 | |
| بمناسبة نهاية السنة قدمت "موبيليس" عرضها الترويجي المتمثل في % 50 رصيد إضافي لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 200 و 499 دج و % 100 رصيد إضافي لكل تعبئة تساوي أو تزيد عن 500 دج. | من % 50 إلى 100% من الرصيد الإضافي |
| أطلقت "موبيليس" حملة للإتصال الجوّاري خاصة بعملية الحج من خلال منح الحجاج إمكانية الإتصال بعائلاتهم و أقرابهم في الجزائر بأسعار تتحدى أي منافسة. و لتكفل جيد، وضعت "موبيليس" نقاط إعلام و إتصال تحت تصرفهم على مستوى قاعات الانتظار بمطارات العاصمة، وهران، ورقلة و قسنطينة. | حملة للإتصال الجوّاري خاصة بعملية الحج |
| بجول شهر رمضان و عيد الفطر، خفضت "موبيليس" أسعار المكالمات الدولية لتصبح 14 دج/د، و هذا تحت شعار "لم شمل العائلات في الجزائر و ذويهم بالخارج" | تخفيض أسعار المكالمات الدولية |

| | |
|--|--|
| <p>بمناسبة شهر رمضان قدمت "موبيليس" العرض الترويجي الجديد "ترحاب برصيد إضافي" إذ يستفيد كل مشترك جديد ضمن الاشتراك 0661 من ساعتين من المكالمات المجانية، و بنفس المناسبة كافأت "موبيليس" وفاء مشتركى العرض 0661 بإهداءهم 20 % من المكالمات المجانية على قيمة الإشتراك.</p> | <p>ساعتين مكالمات مجانية لكل مشترك جديد و 20% رصيد إضافي للقادمى منهم.</p> |
| <p>بمناسبة حلول شهر رمضان الفضيل أطلقت "موبيليس" عرضا ترويجيا جديدا يتمثل في الاستفادة من 1000 د.ج رصيد مجاني عن كل تعبئة 100 د.ج صالح طيلة اليوم خارج الفترة ما بين السادسة مساء و منتصف الليل.</p> | <p>1000دج رصيد إضافي يوميا</p> |
| <p>بحلول الصيف أهدت "موبيليس" لعملائها 100 دقيقة مقابل تعبئة 100 د.ج.</p> | <p>100دقيقة مجانية</p> |
| <p>حصريا تتيح موبيليس خدمة الاطلاع على نتائج شهادة البكالوريا و التعليم المتوسط بالتعاون مع جمعية الأمل للأشخاص المصابين بداء السرطان، احتفلت "موبيليس" باليوم العالمي للطفولة إلى جانب الأطفال المرضى بتقديم هدايا و عروض سحرية.</p> | <p>نتائج الشهادات الحملة التضامينة "قوس قزح"</p> |
| <p>ابتكرت "موبيليس" فكرة المعارض التجارية المتنقلة تحت شعار "دائما الأقرب منكم" حيث تساهم تلك المعارض في تعزيز الإتصال الجوارى و التفاعل المباشر مع العملاء، كما تعرض المؤسسة خلالها مختلف العروض و الخدمات المستحدثة.</p> | <p>المعارض التجارية المتنقلة</p> |
| <p>في إطار تأكيد دعمها للشباب و الرياضة بالجزائر، عملت "موبيليس" على مرافقة المنصرين الذين انتقلوا إلى أنغولا برسم الأطوار النهائية لكأس إفريقيا للأمم، و هذا بإهداء مكالمات مجانية من أنغولا نحو الجزائر لكل المنصرين المتواجدين هناك.</p> | <p>دعم الفريق الوطني</p> |
| <p>نظرة عن المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس سنة 2011</p> | |
| <p>تقترح "موبيليس" على مشتركىها عرضا جد مغري خاص بمشتركي "مبتسم" يتضمن: ساعتين مجانيتين نحو جميع الشبكات، مكالمات مجانية نحو "موبيليس"، رسائل نصية قصيرة بدينار واحد نحو "موبيليس" و 2 دينار نحو الشبكات الأخرى.</p> | <p>عرض ترويجي بمناسبة نهاية السنة</p> |
| <p>أحييت "موبيليس" هذا اليوم برعاية التظاهرات الرياضية التي تنظمها الاتحادية الجزائرية لرياضة المعاقين أيام 02 و 03 ديسمبر 2011</p> | <p>الاحتفال باليوم العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة</p> |
| <p>- رعاية الماراطون الثالث للجزائر العاصمة. - رعاية رسمية و حصرية للكرة الذهبية في طبعتها الحادية عشر.</p> | <p>رعاية التظاهرات الرياضية</p> |
| <p>بمناسبة الذكرى 49 لاسترجاع السيادة الوطنية على الإذاعة و التلفزيون الجزائري قامت "موبيليس" برعاية حصة ليالي سبتي التي تبث على أمواج القناة الأولى.</p> | <p>استرجاع السيادة على الإذاعة و التلفزيون</p> |

| | |
|---|---|
| <p>شاركت "موبيليس" في فعاليات الصالون الدولي للاتصالات الذي ينظمه الاتحاد الدولي للاتصالات بسويسرا، في الفترة الممتدة ما بين 24 و 27 أكتوبر 2011، ببرنامج نشاطات و عروض على الجناح المخصص للجزائر، حيث و على مستوى جناحها عرضت المؤسسة مختلف الخدمات التي تدخل ضمن شعار الصالون "تكنولوجيات الإعلام و الاتصال لتسهيل الحياة اليومية".</p> | <p>المشاركة في الصالون الدولي للاتصالات</p> |
| <p>بمناسبة موسم الحج 2011، قامت "موبيليس" بإهداء خط مجاني لكل حاج مزود برصيد مجاني كهدية.</p> | <p>مرافقة الحجاج</p> |
| <p>أعلنت "موبيليس" خلال مشاركتها بالصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام عن عرض خدمات شبكة الجيل الثالث، كما أعلنت "موبيليس" عن جملة من العروض المبتكرة و الحصرية مثل: خدمتي راسيمو و رصيدي بالإضافة إلى باقة جديدة كلياً موجهة إلى المؤسسات مثل موبى كوربوريث و موبى كنترول.</p> | <p>جملة من العروض المبتكرة خلال الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام</p> |
| <p>ساهمت "موبيليس" في إعطاء الفرصة لمشتركيها للمساهمة في إقتناء "الماموبيل" أول مركز صحي متنقل لتشخيص سرطان الثدي في الجزائر، و هذا من خلال خصم 10 د.ج عن كل عملية تعبئة تتم من قبلهم تساوي 200 د.ج.</p> | <p>حملة تضامينة ضد سرطان الثدي</p> |
| <p>قدمت موبيليس عرضاً جديداً بإسم "أول" مع رصيد مجاني من % 100 إلى 400</p> | <p>العرض الجديد "أول"</p> |
| <p>قدمت "موبيليس" عرضاً جديداً يتمثل في خد جديد خاص باشتراك "مبتسم" بسعر 200 د.ج فقط و رصيد أولي 100 د.ج، و يوفر العرض الجديد عدة مزايا مثل: تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات ب 3.98 دج، مكالمتين مجانيتين لمدة 3 دقائق يوميا نحو "موبيليس"</p> | <p>الخط الجديد "مبتسم"</p> |
| <p>للسنة الخامسة على التوالي أطلقت موبيليس قافلة الشاطئية كفضاء للاتصال الجوّاري.</p> | <p>موبيليس عبر الشواطئ</p> |
| <p>أطلقت موبيليس عرضها الجديد "بريميوم توب" المحدود لخدمة الدفع البعدي الذي يضم نوعين من الاشتراكات 2 سا و 9 سا، كرصيد صالح نحو كل الشبكات، بالإضافة إلى المكالمات و الرسائل النصية المجانية بحسب الفترات الزمنية.</p> | <p>العرض الجديد "بريميوم توب"</p> |
| <p>بمناسبة اليوع العالمي للطفولة رعت موبيليس "مسابقة كأس البراعم" و هي دورة في كرة القدم للأطفال كما خصصت "موبيليس" فضاءات خاصة بهذا اليوم بألعاب هدايا و كذا العديد من المفاجآت لهذه الفئة.</p> | <p>حملة رعاية الطفولة</p> |
| <p>بسبب الضغط الكبير الذي تشهده شبكة "موبيليس" على مستوى ولاية أدرار، قررت المؤسسة إتخاذ إجراءات تقنية من شأنها توفير شبكة بخدمة ذات جودة عالية من خلال</p> | <p>موبيليس تطور شبكتها على مستوى ولاية</p> |

| | |
|---|--|
| أدرار | استبدال قاعدة المراقبة BSC بقاعدة من الجيل الجديد IBSC و هوائيات التغطية BTC القديمة بهوائيات أحدث. |
| موبيليس متواجدة بمحطة الخروبة | خصصت "موبيليس" شهرا كاملا لتكون حاضرة على مستوى أكبر محطة برية بالجزائر، و هذا في عملية سعت من ورائها إلى خلق إتصال مباشر مع الجمهور الواسع، حيث قامت "موبيليس" بتخصيص فضاء مخصص للمبيعات، آخر مخصص للإعلام و الإتصال و ثالث مخصص للنشاطات. |
| العرض الجديد " موي كوربوريت" | ابتكرت "موبيليس" عرضا جديدا يجمع بين مزايا الدفع المسبق و الدفع البعدي و هذا عبر عروض شفافة و بدون مفاجآت بفضل الاشتراكات المحدودة. |
| الاحتفال باليوم العالمي للمرأة | إحتفلت "موبيليس" بهذا اليوم من خلال إطلاق عرض ترويجي خصيصا و حصريا للنساء يهدي لهن 500 دج من الرصيد الإضافي لكل خط "قوسطو" جديد. |
| مشاركة الاطفال ايام العطلة | نظمت موبيليس تظاهرة تجارية إعلامية بالمركز التجاري باب الزوار بهدف تعزيز الاتصال الجوّاري و المباشر مع العائلات و هذا من خلال تخصيص فضاء مخصص للمبيعات، آخر للإعلام و الاتصال و ثالث مخصص للنشاطات، حيث سيؤدي مهرج و ساحر ألعاب و عروض خاصة بالأطفال. |
| العرض المبتكر "رصيدي" | بالتعاون مع بريد الجزائر اطلقت موبيليس في 2011/04/12 حصريا الخدمة الجديدة "رصيدي". |
| نظرة عن الميزج التسويقي لمؤسسة موبيليس سنة 2012 | |
| تكريم نقاط البيع | كرمت "موبيليس" أفضل سبع نقاط البيع بالجملة الفائزة في مسابقة أرسلني 2012 . |
| الطبعة الأولى للقاءات موبيليس بالمؤسسات | نظمت موبيليس تظاهرة بخلق فضاء لتبادل الآراء و الرؤى و اكتشاف الغير، و هذا بهدف تقوية العلاقات الوطيدة التي تجمع المتعامل بمشتركيه من فئة المؤسسات الناشطة بالشرق و الجنوب الشرقي، عدمت خلاله موبيليس إلى شكر و تقدير وفاء مشتركيها بتكريم مجموعة منهم |
| ليالي موبيليس الرمضانية | احتضنت "موبيليس" التظاهرة الثقافية التي ستستمر طيلة شهر رمضان الفضيل، من خلال رعاية ليالي سنتر بعدما أصبحت الوجهة المفضلة للكثيرين، إذ اقترحت "موبيليس" فضاءا ترفيهيا مخصصا للأطفال و جناحا تجاريا مساحته 42 متر مربع، لتقديم كل العروض و الخدمات الجديدة. |
| العرض الجديد "بلاك بيرى كوربوريت" | أطلقت "موبيليس" خدمة البلاك بيرى موي كوربوريت، و الخاصة بالمؤسسات و التي تحمل عدة مزايا كالإبحار غير محدود عبر الأترنت و توفر تكنولوجيا Push mail |

| | |
|---|---|
| أو آنية الرسائل الإلكترونية . كما يستفيد المشترك من تسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى، بالإضافة إلى أرصدة إضافية مهداة عند دفع تكاليف كل فاتورة. | |
| شاركت "موبيليس" بهذه المناسبة في حملات تشجير عبر الوطن حيث خصصت بالموازاة مع الحدث برنامجا ثريا بالنشاطات | اليوم العالمي للشجرة |
| دف هذه المسابقة أساسا إلى تنشيط نقاط البيع المعتمدة، و هذا من خلال إجراء منافسة تتمحور حول تحقيق أكبر قدر من المبيعات للشرائح أو عمليات التعبئة. | إعادة إطلاق مسابقة أرسلني لنقاط البيع |
| إنفردت "موبيليس" بعرض تشكيلة متنوعة من الهواتف الخلوية الذكية و اللوحات الرقمية و تسويقها مصحوبة بعرض الدفع البعدي " موبلي كنترول". | عرض حصري هواتف ذكية وألواح رقمية |
| قامت "موبيليس" برعاية المقابلة الخيرية الموجهة لفائدة أطفال إفريقيا و المنظمة من قبل اللاعب رابح ماجر، سفير النوايا الحسنة لإفريقيا و التي ستجمع بين فريق لقدامى اللاعبين الجزائريين مع فريق لنجوم الكرة العالمية خلال السنوات الماضية . كما ستنشر كموبيليس في هذا الحدث من خلال إهدائها تذاكر حضور المباراة مجانا. | رعاية المقابلة الخيرية لفائدة أطفال إفريقيا |
| نظمت موبيليس بمناسبة يوم الطالب حملة إتصال جوارى موجهة خصيصا لفئة الشباب و هذا على مستوى عدة جامعات تعرض خلالها تكنولوجيات الإعلام و الإتصال الحديثة، كما ستقوم موبيليس بيوم تحسيسى ضد التدخين و المخدرات. | يوم الطالب |
| أطلقت موبيليس بمناسبة عيد الأم مسابقة صاحب أفضل مقولة أو بيت شعري يدور موضوعه حول الأم و هذا على صفحتها على الفيسبوك. | مسابقة عيد الأم |
| أطلقت موبيليس نظام التعبئة الإلكترونية عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني TPE بالتعاون مع موزعها الرسمي "Data News" المتوفر عبر شبكة نقاط البيع المختلفة. | جهاز الدفع الإلكتروني |

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، (2013/02/23)، www.mobilis.dz

الملحق رقم 05 : أسئلة المقابلة

المقابلة أجريت مع السيد محرز عمروش رئيس قسم التسويق و التجارة بالمديرية الجهوية لموبيليس بقسنطينة بتاريخ 24 مارس 2013 ، وهذا بهدف الاطلاع على واقع الابتكار التسويقي بالمؤسسة ومختلف الأساليب المعتمدة لتعزيز هذا التوجه والعراقل التي تواجهها المؤسسة لتفعيله و ترسيخه كفلسفة عمل .وبغية تحقيق الهدف المرجو من هذه المقابلة، فإننا فضلنا أن يتم طرح الأسئلة بشكل ضمني غير مباشر من خلال حوار مفتوح، وهذا لتفادي أي أسئلة محرجة أو أي تفسيرات خاطئة للسؤال المطروح. وفيم يلي حوصلة لما جاء خلال الحوار:

- **الطالبة:** في البداية نود شكركم سيدي على قبولكم إجراء هذه المقابلة وتخصيص وقت لاستقبالنا والتفضل بالإجابة على مجموع الأسئلة التي سيتم طرحها عليكم، والتي تصب في مجملها في إطار موضوع مذكرة تخرجنا بعنوان " تفعيل الابتكار التسويقي كألية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"
- **السيد ع.م:** العفو.. ومرحبا بكم.ذ
- **الطالبة:** سيدي، أصبح الابتكار التسويقي من أبرز سبل مواجهة ديناميكية البيئة التنافسية، فما هو تعريفكم لهذا التوجه؟ وهل يدرك أصحاب القرار بموبيليس أهمية تبني و اعتماد هذا المفهوم ؟
- **السيد ع.م:** نعمل في ظل قطاع يشهد منافسة محتدمة بيننا و بين المنافسين الآخرين، وندرك جيدا ألا سبيل للبقاء إلا بالتطوير والتجديد على مستوى الممارسات التسويقية باعتبارنا مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى، وهذا سواء كان هذا أمر جديد كليا بالنسبة لنا أو بالنسبة للسوق ككل، وهذا - برأيي -هو مفهوم الابتكار التسويقي الذي يمكننا من مجاراة ديناميكية السوق، تطور الأداء التسويقي لمنافسينا، وكذا تلبية رغبات مشتركينا بالشكل المرضي والمناسب.
- **الطالبة:** بما أنكم تدركون أهمية هذا التوجه هل تحاولون ترسيخه كفلسفة عمل للمؤسسة؟ وكيف ذلك؟
- **السيد ع.م:** بالفعل فموبيليس تضع الابداع، التطوير والتجديد من بين أهم المبادئ التي تسعى لاعتمادها و العمل بها، وهذا عن طريق محاولة ترسيخها كثقافة تقتنع بها الادارة العليا ثم محاولة تعميمها كفلسفة عمل على جميع الأقسام والمستويات.

- **الطالبة:** سيدي من المسؤول عن توليد أفكار الابتكارات المعتمدة؟
- **السيد ع.م:** بالنسبة للعروض، الخدمات، الأسعار وكذا منافذ التوزيع فإن أي ممارسة مستحدثة بشأنها تكون بالمشاركة، حيث عادة ما يعرض مسؤولو المديرية الجهوية اقتراحاتهم لترفع في شكل تقارير إلى الإدارة المركزية للمؤسسة ليتم مناقشتها ودراستها ثم الموافقة عليها وإعطاء الضوء الأخضر للمدراء الجهويين بإتمامها.
- **الطالبة:** إذن فالقرارات مركزية.
- **السيد ع.م:** أجل.
- **الطالبة:** لم استثيت سيدي من حديثك الترويجي؟
- **السيد ع.م:** ليس كل عناصر المزيج الترويجي مستثناة بل عن الاعلان فقط، إذ تلجأ "موبيليس" في تصميم حملاتها الاعلانية إلى وكالات متخصصة نذكر من بينها: لوحات "Lawhat"، "Numi di"، "Pub City"، "All Decoraiz"، "AMEP" وغيرها .
- **الطالبة:** ماذا عن مشاركة موظفي المؤسسة بمختلف المستويات خلال عملية تقديم الاقتراحات حول الممارسات التسويقية المستحدثة؟
- **السيد ع.م:** بشكل عام دعيني أقول بأن المشاركة ضعيفة
- **الطالبة:** ومن يتحمل هذا التقصير هل الموظفون هم المسؤولون أم أن للمؤسسة يد في هذا؟
- **السيد ع.م:** بصراحة، الاثنان فالمسؤولية مشتركة.
- **الطالبة:** من بين العوامل التالية والتي تدرج ضمن العوامل المحفزة على تفعيل مشاركة الموظفين في العملية الابتكارات التسويقية (الهيكل التنظيمي المرن، الحرية في إبداء الآراء وطرح الأفكار، التقدير والإثابة، تشجيع المحاولة والتسامح أثناء الاخفاق، التدريب و التكوين) كيف تقيمون مدى توفرها
- بمؤسستكم؟
- **السيد ع.م:** لا يمكننا القول بأن هذه العوامل متوفرة بشكل كبير، إلا أنها وبشكل عام متاحة وبشكل مقبول. فعلى سبيل المثال، توفر لموظفينا تدريبات وتكوينات بشكل مستمر، كما نتيح لهم فرصة حضور الدورات التدريبية والملتقيات بغية السماح لهم بالاحتكاك والتفاعل مع أطراف أخرى، كما أن الاتصالات بالمؤسسة هي من النوع المباشر وهذا بين مختلف المستويات لأجل القضاء على بعض معوقات الاتصال الفعال و الاجراءات الروتينية التي تأخذ من الوقت الكثير.

● **الطالبة:** هل بإمكانك أن تحدثنا عن أبرز العراقيل والصعوبات التي تواجهونها لتجسيد ممارستكم التسويقية المبتكرة؟

● **السيد ع.م:** تواجهنا العديد من الصعوبات سواء اثناء مرحلة توليد الأفكار أو خلال عملية تجسيدها، ففي المراحل الأولى نعاني من محدودية المصادر -مصادر توليد الأفكار- حيث أن الأمر يتم على نطاق ضيق، أما العراقيل التي نواجهها خلال مرحلة التجسيد فهي عديدة.

● **الطالبة:** هل بإمكانك سيدي أن تعطينا مثالاً؟

● **السيد ع.م:** على سبيل المثال تفرض على مؤسستنا بعض القيود دوننا عن المتعاملين الآخرين على

● مستوى محطات عرض اعلاناتنا، فلعلمك فنحن مجبرون على بث إعلاناتنا فقط عبر القناة الجزائرية الأرضية التي تنخفض نسب مشاهدتها؛ في المقابل بإمكان منافسينا الاثني عشر عرض إعلاناتهما عبر مختلف القنوات الوطنية والأجنبية دون أي قيود أو عراقيل.

● **الطالبة:** كيف يمكنكم تقييم مستوى الابتكارات التسويقية لموبيليس الحالية مقارنة بالسنوات الماضية؟

● **السيد ع.م:** تشهد السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً فيم يخص الممارسات التسويقية المستحدثة، فمضى مضي كنا نقدم ابتكاراتنا كرد فعل عما يقوم به منافسوننا، لكن وانطلاقاً من سنة 2010 أخذنا زمام المبادرة فصرنا السباقين دوماً لتقديم الجديد وهذا ما كان له أثر إيجابي على النتائج المحققة.

● **الطالبة:** سيدي فقط أريد أن أعرف إن كانت أساليب وظروف العمل هي نفسها بجميع المديرات الجهوية و الوكالات التجارية، و هذا حتى نعرف إمكانية تعميم هذه النتائج.

● **السيد ع.م:** أجل أسلوب و ظروف العمل واحد بمختلف المديرات والوكالات.

في الأخير دعني أشكرك سيدي على حسن استقبالك، لوقتك الثمين وكذا لرحابة صدرك و صراحتك.

الملحق رقم 06 : الاستبيان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تحية طيبة و بعد...

تقوم الطالبة بإعداد بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير حول أهمية الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية، و لإثراء هذه الدراسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان أملا في الاطلاع على آرائكم بخصوص موقع مؤسسة " موبيليس " و مدى تميزها كعملاء لها، لذا نأمل تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة أدناه، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع وجهات نظركم. و للأمانة العلمية فإن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لن تعرض، و إنما ستحول إلى أرقام ليتم استعمالها لغايات البحث العلمي لا غير؛ لذا فإنكم غير مل زمين بذكر المعلومات الشخصية.

الطالبة :سعدية مزيان

e-mail: amel.live96@vahoo.fr

أسئلة تتعلق ببيانات المشتركين

معلومات شخصية

| | |
|------------------|---|
| الجنس | ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> |
| العمر | أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/> بين 20 و 35 سنة <input type="checkbox"/> بين 35 و 50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 <input type="checkbox"/> |
| الحالة المهنية | بطل <input type="checkbox"/> طالب <input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/> متقاعد <input type="checkbox"/> أخرى <input type="checkbox"/> حدد (.....) : |
| المستوى التعليمي | متوسط أو أقل <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> |

معلومات خاصة بالاشتراك

| | |
|------------------------|---|
| ما هو نمط اشتراكك؟ | دفع مسبق <input type="checkbox"/> دفع بعدي <input type="checkbox"/> |
| تتعامل مع موبيليس منذ؟ | أقل من سنة <input type="checkbox"/> من سنة إلى 3 سنوات <input type="checkbox"/> من 3 إلى 5 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 5 سنوات <input type="checkbox"/> |

| | |
|--|--|
| إخترت التعامل مع موبيليس على أساس؟ | تشكيلة الخدمات و العروض [] التغطية [] الأسعار [] تعامل معارفك مع موبيليس [] أخرى [] حدد(.....) |
| هل تتعامل فقط مع موبيليس؟ | نعم [] لا [] - إذا وافق جوابك هذا الخيار يرجى الانتقال إلى السؤال التالي - |
| هل كان اشتراكك بموبيليس قبل الاشتراك مع المتعامل الآخر [] | بعد الاشتراك مع المتعامل الآخر [] السبب..... |
| أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة | |
| الابتكار التسويقي على مستوى الخدمات | |
| هل ترى بأن تشكيلة خدمات موبيليس مميزة؟ | جدا [] نوعا ما [] إطلاقا [] |
| كيف ترى تشكيلة خدمات موبيليس؟ | متنوعة : جدا [] إلى حد ما [] إطلاقا [] ملائمة : جدا [] إلى حد ما [] إطلاقا [] متجددة : جدا [] إلى حد ما [] إطلاقا [] |
| هل أنت على علم بوجود هذه العروض؟ | راسيمو: تعبئة رصيدك إنطلاقا من حسابك البريدي [] كلمني : إمكانية الاتصال في حالة إنعدام الرصيد [] خدمة : 644 الاطلاع على المكالمات التي فاتتك [] |
| حدد مستوى رضاك عن العروض الحالية: | جد راض [] إلى حد ما [] غير راض [] |
| هل تجذبك بعض خدمات و عروض المنافسين المبتكرة لدرجة قد تدفعك نحو التعامل معهم؟ | نعم [] لا [] |
| هل سبق و أن تعاملت فعلا مع منافسي موبيليس بسبب ابتكارهم لعروض جذابة؟ | نعم [] لا [] |
| الابتكار التسويقي على مستوى الأسعار | |
| هل تناسبك الأسعار التي تعتمدها موبيليس عموما؟ | جدا [] إلى حد ما [] إطلاقا [] |
| هل ترى بأن عروض موبيليس السعرية مبتكرة و متجددة؟ | جدا [] إلى حد ما [] إطلاقا [] |
| هل تجذبك بعض العروض السعرية للمتعاملين الآخرين؟ | نعم [] لا [] |
| هل تفكر في التحول إليهم و التعامل معهم لهذا السبب؟ | نعم [] لا [] |
| هل تعتبر العروض السعرية المبتكرة المحدد الرئيسي لتعاملك مع موبيليس أو إمكانية تحوّلك إلى المتعاملين الآخرين؟ | نعم [] لا [] |

| الابتكار التسويقي على مستوى الترويج | |
|--|--|
| هل ترى أن الأساليب الترويجية لموبيليس؟ | <ul style="list-style-type: none"> • مبتكرة و متميزة :نعم [] لا [] لا أدري [] • كثيفة :نعم [] لا [] لا أدري [] |
| من بين أساليب الترويج، أيها أكثر تأثيرا بالنسبة لك؟ | الإعلان [] البيع الشخصي [] العلاقات العامة [] ترقية المبيعات [] |
| أي الوسائل تراها أكثر قدرة على توفير المعلومات حول عروض موبيليس الترويجية؟ | التلفاز [] الأترنت [] عملاء موبيليس [] أخرى [] حدد |
| هل تم الاتصال بك من قبل موبيليس بطريقة مباشرة؟ مع تحديد وسيلة الاتصال - مكالمة/رسالة نصية- | نعم [] لا [] |
| الابتكار التسويقي على مستوى التوزيع | |
| ما رأيك في انتشار منافذ التوزيع لموبيليس؟ | جيد [] متوسط [] ضعيف [] لا أدري [] |
| ما رأيك في منافذ التوزيع التابعة لموبيليس من حيث: | - أماكن تواجدها(مناسب/كثيف): جدا [] إلى حد ما [] إطلاقا [] لا أدري [] - تجهيز و تصميم فضاءاتها: مناسب [] متوسط [] غير مناسب [] لا أدري [] |
| أعط أحد التقييمات (جيد، متوسط أو ضعيف) لموظفي شركة موبيليس من حيث: | <ul style="list-style-type: none"> • المظهر: • اللباقة و حسن الاستقبال: • السرعة و الدراية الكافية بالعمل: |
| الميزة التنافسية | |
| رتب المتعاملين الثلاثة حسب الأكثر تميزا و ابتكار | موبيليس [] نجمة [] جيزي [] |
| هل ترى بأن الممارسات التسويقية لموبيليس مبتكرة و متجددة عن ممارسات منافسيها بقدر كاف؟ | جدا [] إلى حد ما [] قليلا [] لا أدري [] |
| من وجهة نظرك فيم تتفوق موبيليس عن منافسيها؟ | تشكيلة الخدمات [] العروض السعرية [] الحملات الترويجية [] منافذ التوزيع [] |
| من وجهة نظرك فيم يتفوق منافسو موبيليس عنها؟ | تشكيلة الخدمات [] العروض السعرية [] الحملات الترويجية [] منافذ التوزيع [] |
| ما هو أهم سبب يدفعك و يحفزك على استمرارية التعامل مع موبيليس؟ | عروضها المبتكرة و المتجددة [] الأسعار [] أسباب أخرى(.....) |
| حاليا كيف ترى احتمال تحولك إلى تعامل آخر؟ | مرتفع [] متوسط [] ضئيل [] |



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

