



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر-باتنة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير،
تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

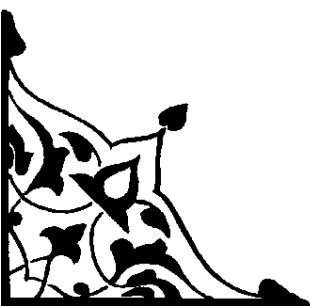
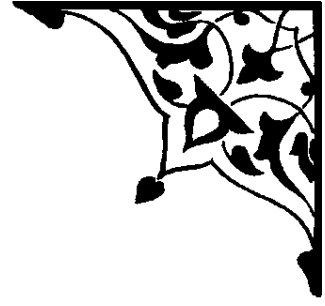
إشراف الدكتور:
عيسى مرازقة

إعداد الطالبة:
وهيبة مربعي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د/ عمار زيتوني	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيسا
د/ عيسى مرازقة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مقررا
د/ عبد الناصر موسي	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا
د/ سامية لحول	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة	عضوة

السنة الجامعية: 2011_2012



إهداء

إلى ...

أبي وأمي ... إخلاصا وتقديرا.

إخوتي وأخواتي ... حبا واعتزازا.

أهلي وأصدقائي وأحبائي ... عرفانا واحتراما.

السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية.

جميع طلبتنا الأعزاء.

كل جزائري غيور على وطنه.

إلى أولئك جميعا أهدي ثمرة جهدي العلمي هذا،

راجية من المولى تعالى التوفيق والسداد.

شكر وتقدير

نحمد ونثني على الله عز وجل لأن وفقنا لإنجاز هذا العمل. ونتقدم
بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل: الدكتور
عيسى هراقة، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى كل ما
قدمه من نصائح وإرشادات.

كما نشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة (د. عمار
زيتوني، د. محمد الناصر موسى، د. سامية لحول) على تفضلهم بتقييم
ومناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أيضا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة
الأفاضل الذين دعمونا باستمرار، وإلى كل الزملاء والأصدقاء،
وموظفي اتصالات الجزائر بمدينة باتنة، وكل من قدم لنا يد العون من
قريب أو من بعيد، وإلى كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة.
ولا ننسى امتناننا لكل من علمنا منذ نشأتنا إلى اليوم.

الفهرس العام

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
V- I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
XI- IX	ملخص باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية
أ- س	مقدمة عامة
(55- 1)	الفصل الأول: التسويق الابتكاري
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تطور التسويق من حيث المحتوى والمجال
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق وتطوره الفكري
03	أولا. مفهوم التسويق
05	ثانيا. تطور الفكر التسويقي
07	المطلب الثاني: تطور دور التسويق واتساع نشاطه
07	أولا. أهمية وأهداف التسويق
09	ثانيا. وظائف التسويق
10	ثالثا. مراحل العملية التسويقية
12	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات
13	أولا. مفهوم المزيج التسويقي
14	ثانيا. عناصر المزيج التسويقي للخدمات
26	المبحث الثاني: الابتكار، مقوماته والعوامل المؤثرة فيه
26	المطلب الأول: ماهية الابتكار
26	أولا. مفهوم الابتكار
29	ثانيا. خصائص الابتكار
30	المطلب الثاني: أهمية الابتكار ومصادره
30	أولا. أهمية الابتكار
31	ثانيا. مصادر الابتكار
32	المطلب الثالث: مستويات الابتكار، أنواعه ومراحله
32	أولا : مستويات الابتكار
33	ثانيا. أنواع الابتكار
35	ثالثا : مراحل العملية الابتكارية

36	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
37	أولاً. مجموعة الخصائص الشخصية
38	ثانياً. مجموعة العوامل التنظيمية
40	ثالثاً. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع
41	المبحث الثالث: التسويق الابتكاري وسبل تجسيده في المؤسسات الاقتصادية الخدمية
41	المطلب الأول: مفهوم التسويق الابتكاري
42	المطلب الثاني: عناصر التسويق الابتكاري
42	أولاً. الابتكار في مجال الخدمات
44	ثانياً. الابتكار في مجال السعر
44	ثالثاً. الابتكار في مجال الترويج
46	رابعاً. الابتكار في مجال التوزيع
46	خامساً. الابتكار في المحيط المادي
46	سادساً: الابتكار في عملية تقديم الخدمة
47	سابعاً: تنمية القدرات الابتكارية للأفراد
49	المطلب الثالث: أهمية وأنواع التسويق الابتكاري
49	أولاً. أهمية التسويق الابتكاري
49	ثانياً. أنواع التسويق الابتكاري
50	المطلب الرابع: متطلبات ومراحل عملية التسويق الابتكاري
50	أولاً. متطلبات التسويق الابتكاري
53	ثانياً. مراحل عملية التسويق الابتكاري
55	خلاصة الفصل الأول
(56- 97)	الفصل الثاني: المزايا التنافسية وكيفية المحافظة عليها
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تطور نظرية الميزة التنافسية
58	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
58	أولاً. مفهوم الميزة التنافسية
59	ثانياً. خصائص الميزة التنافسية
60	ثالثاً. أهداف المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية
60	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الميزة التنافسية
60	أولاً. الميزة النسبية وفقاً للنظريات التقليدية
62	ثانياً. النظريات المكملية للميزة النسبية
63	ثالثاً. من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية
64	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وتحليلها
65	أولاً. مصادر الميزة التنافسية
65	ثانياً. تحليل مصادر الميزة التنافسية
68	المبحث الثاني: أبعاد التنافس، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، ومؤشرات قياسها

68	المطلب الأول: الأبعاد الرئيسية للتنافس في منظمات الأعمال
68	أولا. التكلفة
69	ثانيا. الجودة
69	ثالثا. المرونة
70	رابعا. التسليم
70	خامسا. الابتكار
71	المطلب الثاني: مراحل تحقيق الميزة التنافسية
71	أولا. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة
75	ثانيا. إقرار الإستراتيجية التنافسية
80	ثالثا. تطبيق الإستراتيجية التنافسية
80	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة
80	أولا. مقاييس نوعية
80	ثانيا. مقاييس كمية
82	المبحث الثالث: التسويق الابتكاري والميزة التنافسية
82	المطلب الأول: المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها
82	أولا. الأسباب الداعية إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية
84	ثانيا. طرق المحافظة على الميزة التنافسية
87	المطلب الثاني: مساهمة التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية
87	أولا. تأثير الابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية
90	ثانيا. تأثير الابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية
91	ثالثا. تأثير الابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية
93	رابعا. تأثير الابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية
97	خلاصة الفصل الثاني
(175 -98)	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملية والوكالتين التجاريتين لاتصالات الجزائر بمدينة باتنة)
99	تمهيد
100	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
100	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر، نشأتها، تعريفها، مهامها وأهدافها
100	أولا. نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
101	ثانيا. مهام وأهداف وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر
102	المطلب الثاني: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر
102	أولا. الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر
104	ثانيا. الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
105	ثالثا. الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات لاتصالات الجزائر
110	المطلب الثالث: الخدمات والعروض المقدمة من اتصالات الجزائر
111	أولا. خدمة الهاتف

115	ثانيا. خدمة الانترنت
116	ثالثا. خدمة نقل البيانات
117	رابعا. خدمة روابط الأقمار الصناعية
118	خامسا. الخدمات والعروض الجديدة لاتصالات الجزائر
122	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
122	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
122	أولا. مجتمع البحث
122	ثانيا. عينة البحث وكيفية اختيارها
123	ثالثا. أدوات البحث وجمع البيانات
124	المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستبيان)
124	أولا. محاور وأبعاد الإستبيان
125	ثانيا. صدق وثبات أداة البحث
127	المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات
127	أولا. مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل
128	ثانيا. مرحلة تحليل المعلومات
128	ثالثا. الأساليب الإحصائية المستخدمة
131	المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
131	المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة
132	أولا. جنس أفراد العينة
132	ثانيا. العمر
133	ثالثا. المؤهل العلمي
133	رابعا. المركز الوظيفي
133	خامسا. سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
134	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور التسويق الإبتكاري
134	أولا. تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالإبتكار في الخدمة
144	ثانيا. تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالإبتكار في سعر الخدمة
147	ثالثا. تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبتكار في ترويج الخدمة
152	رابعا. تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالإبتكار في توزيع الخدمة
158	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور الميزة التنافسية
166	المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
166	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
166	أولا. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
167	ثانيا. اختبار الملاءمة وخطية العلاقات
168	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
168	أولا. اختبار الفرضية الفرعية الأولى
169	ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

171	ثالثا. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
172	رابعا. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة
173	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
175	خلاصة الفصل الثالث
183 -176	خاتمة عامة
190 -184	قائمة المراجع
197 -191	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	مقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق	(1-1)
07	مراحل تطور الفكر التسويقي	(2-1)
14	علاقة استراتيجية التسويق مع دورة حياة المنتج	(3-1)
15	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	(4-1)
34	الفرق بين التحسين التدريجي والإبتكار الجذري	(5-1)
110	الخدمة الإجمالية لاتصالات الجزائر	(1-3)
125	إجابات الأسئلة ودلالاتها	(2-3)
126	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	(3-3)
131	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	(4-3)
135	التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الأول: الإبتكار في الخدمة	(5-3)
144	التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الثاني: الإبتكار في سعر الخدمة	(6-3)
148	التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الثالث: الإبتكار في ترويج الخدمة	(7-3)
153	التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الرابع: الإبتكار في توزيع الخدمة	(8-3)
157	نتائج أبعاد المحور الأول: التسويق الإبتكاري	(9-3)
159	التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للمحور الثاني: الميزة التنافسية	(10-3)
166	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	(11-3)
167	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	(12-3)
168	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(13-3)
170	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(14-3)
171	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(15-3)
172	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(16-3)
174	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	(17-3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أركان المفهوم الاجتماعي للتسويق	(1-1)
10	نموذج بسيط لعملية التسويق	(2-1)
11	نهج التسويق	(3-1)
16	القيمة المضافة من خلال العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة في السلع والخدمات	(4-1)
18	نظام إنتاج الخدمة	(5-1)
19	العناصر المؤثرة في قرارات التسعير	(6-1)
24	المنافذ التوزيعية في تسويق الخدمات	(7-1)
28	مفهوم الابتكار: الأول إلى الفكرة، والمنتج، والسوق.	(8-1)
35	مراحل عملية الابتكار	(9-1)
37	العوامل المؤثرة في الابتكار	(10-1)
39	الاختلاف بين أنواع القيادة وأسلوب الإدارة	(11-1)
66	سلسلة القيمة حسب بورتر	(1-2)
71	نموذج بورتر للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة	(2-2)
76	المناهج الإستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية	(3-2)
82	دورة حياة الميزة التنافسية	(4-2)
86	الرفع من الحواجز المعرفة للتكامل بين التسويق والبحث والتطوير	(5-2)
103	الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر	(1-3)
104	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر	(2-3)
105	الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات بباتنة	(3-3)
107	المراكز التابعة لوحدة العمليات للاتصالات	(4-3)
109	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	(5-3)
110	مخطط توضيحي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة	(6-3)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
194 - 191	الإستبيان	01
195	اختلاف حجم العينة المطلوب باختلاف هامش الخطأ المسموح به	02
196	تحديد حجم العينة اعتمادا على حجم المجتمع الكلي	03
197	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي لمؤسسة اتصالات الجزائر من سنة 2004 إلى غاية 2010	04
197	عدد مشتركى الانترنت لولاية باتنة (إلى غاية جوان 2010)	05

ملخص الدراسة:

دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية

إن الابتكار في عالم الأعمال اليوم بات حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المنظمات، لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط وتهديدات، ولأن المحافظة على الميزة التنافسية مرتبط بمدى تجاوب المنظمة مع بيئتها، فإن التسويق الابتكاري أصبح يعد واحدا من أهم السبل والركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية المستمرة للمؤسسة، ويعتبر أيضا خيارا استراتيجيا يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في محيطها، والذي يُتطلب منه أن يكون بمستوى يوازي التحدي القائم، من خلق مزيج تسويقي مبتكر متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل الأداء التنافسي للمنظمة بأفضل ما يمكن، ويخلق قيمة مضافة للزبائن تساهم في جذب ولائهم، وهذا ما جعل لهذا المفهوم اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والإداريين.

لذلك قامت هذه الدراسة بهدف الكشف عن جوانب العلاقة بين التسويق الابتكاري والمحافظة على الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة باتنة، وتم إعداد استبيان لتحقيق هذا الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الابتكاري وبين المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أظهرت هذه النتائج أن المتغيرات المستقلة جميعا (الابتكار في: الخدمة، والسعر، والترويج، والتوزيع) لها تأثيرا إيجابيا ولكن بدرجات متفاوتة في المحافظة على الميزة التنافسية، وأكثر هذه المتغيرات تأثيرا هو المتغير المستقل الابتكار في توزيع الخدمات، في حين كان أقلها تأثيرا هو الابتكار في سعر الخدمة، لهذا قدمت الدراسة مجموعة من الإقتراحات والتوصيات والتي من شأنها تمكين هذه المؤسسة من تبني والإستفادة من التسويق الابتكاري وجعله في صالح تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الابتكاري، الميزة التنافسية، المزيج التسويقي للخدمات.

Résumé:

Le rôle de l'innovation marketing dans la préservation de l'avantage concurrentiel

L'innovation dans le monde des affaires est devenue aujourd'hui une chose importante demandée par de nombreuses organisations, en particulier dans un environnement plein de conflits pour survivre et se développer, et ce qu'il accompagnera cet environnement de stress et de risques. Et parce que la préservation de l'avantage concurrentiel est liée à quel point l'organisation répond à son environnement, l'innovation marketing est devenu l'un des moyens et piliers les plus importants et élémentaires dans la construction de l'avantage concurrentiel continue de l'organisation, et par ailleurs, il est aussi considéré comme un choix stratégique qui assure que l'organisation puisse faire face aux différentes perturbations potentielles dans son environnement, le fait que lui impose d'être sur le même niveau de l'enjeu, en termes de création d'un marketing mix innovant et intégré, et exerçant des activités créatives de marketing qui aident rendre meilleur la performance compétitive de l'organisation, et de créer une valeur supplémentaire pour les clients pour gagner leur fidélité. Et c'est ce qui fait l'intérêt de ce concept par les chercheurs et les administrateurs.

Pour cette raison, cette étude est menée pour révéler les côtés de la relation entre l'innovation marketing et la préservation de l'avantage concurrentiel de l'organisation à travers une étude appliquée dans la société d'Algérie Télécom de la ville du Batna. Un questionnaire a été élaboré pour atteindre cet objectif, et les méthodes statistiques appropriées ont été utilisées.

Les résultats de l'étude ont montré l'existence d'une relation influente de signification statistique entre l'innovation marketing et la préservation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats ont montré que toutes les variantes indépendantes (l'innovation dans: service, prix, promotion et distribution) ont une influence positive avec différents degrés de garder l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, le plus influent de ces variantes est la variante indépendante de l'innovation dans la distribution de services, tandis que la moins influente, c'est l'innovation dans les prix de services; c'est pour cette raison que cette étude a donné des suggestions et des recommandations qui peuvent aider cette entreprise d'adopter et de bénéficier de l'innovation marketing et l'utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel continu.

Les mots clés: *l'innovation marketing, l'avantage concurrentiel, service mix.*

Abstract:

The role of innovative marketing in preserving the competitive advantage

Innovation in the world of business today became an important thing sought by many organizations, especially in an environment full of conflicts to survive and develop, and what accompany that of stress and threats. And because keeping competition is related to how much the organization is responsive to its environment, the innovative marketing became one of the most important and elementary ways and pillars in building the continuing competitive advantages of the organization. Moreover, it is also considered as a strategic choice that ensures that the organization can face the different potential disturbances in its environment, the fact that requires it to be of the same level of the challenge; in terms of creating an original and integrated marketing mix and performing innovative marketing activities that help making the competitive performance of the organization the best, and create an extra value for the customers to gain their loyalty. And this is what brought interest to this concept from the researchers and administrators.

For this reason this study is undertaken to reveal the sides of the relationship between innovative marketing and keeping the competitive advantage of the organization through an applied study in Algeria Telecom of Batna city. A questionnaire was prepared to achieve this purpose, and suitable statistic styles were used.

The study's results showed the existence of an influential relationship of statistic significance between innovative marketing and preserving the company's competitive advantage. Moreover, the results showed that all the independent variants (innovation in: service, price, promotion and distribution) have a positive influence with different degrees in keeping the competitive advantage. Furthermore; the most influential of these variants is the independent variant the innovation in service distribution, while the least influential one is the innovation in service price; this is why this study has given some suggestions and recommendations that can make this company able to adopt and benefit from innovative marketing and use it to achieve a continuing competitive advantage.

Keywords: *innovative marketing, competitive advantage, service marketing mix.*

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد العالم ولا يزال تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، ما جعل المؤسسة تواجه تحديات غير مسبقة في بيئة أعمال قائمة على المنافسة الشديدة، مع تنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها من أجل النمو والتطور والبقاء. وفي هذه البيئة التي يزداد فيها عدد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، والمنتجات تتقدم بسرعة، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات. ولم يعد هدف المؤسسة هو المواجهة فحسب، بل توسعت آفاق بحثها إلى محاولة تحقيق ميزة تنافسية وضمان استمراريتها قدر المستطاع، ما جعلها تهتم بجميع السبل الكفيلة بتحقيق هذا الهدف الذي أصبح في صدارة اهتمام جميع المؤسسات.

في ظل هذه الظروف، أصبح العمل بما هو متاح والتحضير للتفاعل مع متغيرات البيئة عن طريق التكيف لا يخدم كل المؤسسات، لاسيما أن وتيرة التغير أصبحت سريعة، فإما أن تكون المؤسسة يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين، أو أن تستبق التغير، ومن العوامل المساهمة في تحقيق ذلك هو الابتكار، هذا الأخير الذي أصبح يحظى باهتمام كبير خاصة في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، بعد أن كان لعقود طويلة مجرد نشاط استثنائي غير مطلوب من أغلب الأقسام والوظائف في المؤسسة، أو نشاطا محصورا في قسم البحث والتطوير الذي كانت نتائجه تتسم بالمجهول وعدم التأكد مع احتمال الإخفاق، كما كان في حالات كثيرة عبارة عن نشاط ذاتي لبعض الأفراد المتميزين بذكاء خاص لا يمكن السيطرة عليه أو تنظيمه أو التدريب عليه. كل هذا كان له تأثير سلبي على بروز دور وأهمية الابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

ومع استمرار التقدم العلمي والتطور التقني وثورة المعلومات، وتزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق والحاجات والسرعة في تغيرها، أخذت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية الابتكار ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات، وأسواق،

وتقنيات، وعمليات وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر، ليصبح الابتكار النشاط الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة، والأكثر أهمية من حيث المساهمة في البقاء والنمو، لتصل مكانته نمواً إلى اعتباره خالق الميزة التنافسية والعامل الأساسي للمحافظة عليها في المؤسسة، وبالتالي فإن اللجوء إليه أمر لا مفر منه.

وإذا أرادت المؤسسة تبني الابتكار في أنشطتها، فإن التسويق يعتبر من بين المجالات التي تقود عملية التغيير بما يضمن للمؤسسة التفوق والتميز وتجنب خطر المنافسين، والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة. وبذلك فقد أصبح التسويق الابتكاري حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، ويأتي هذا المفهوم من حقيقة مفادها أن المستهلكين أصبحوا سادة في السوق، لأنهم هم الذين يحددون الاستراتيجيات والنشاطات التسويقية، وفي ضوء رغباتهم واحتياجاتهم تتعدد وترسم الأهداف التسويقية التي أصبح الابتكار عاملاً لصيقاً بها من أجل ضمان استمرارية وتواصل الميزة التنافسية. وبهذا فإن التسويق الابتكاري والمتمثل في الابتكار الموجه إلى عناصر المزيج التسويقي، أصبح يُعد مدخلاً يراود من خلاله جذب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة أفضل لهم مما يحققه المنافسون.

أولاً. إشكالية البحث:

في ظل بيئة الأعمال الحديثة وما تبعها من تغيرات فإن اهتمام المؤسسة بالتسويق بمفهومه التقليدي لم يعد كافياً، ولم تعد المزايا التنافسية في ظل هذه البيئة الحديثة تخضع لهذا التسويق بمفهومه التقليدي، ما جعل الباحثين يرون أن السبيل لكسب المؤسسة لحصص سوقية أكبر والمحافظة على مزاياها التنافسية يتمثل في أن يكون التسويق ابتكارياً، فلا يكفي أن تسوّق المؤسسة، ولكن لابد أن تبتكر في ذلك وبشكل مستمر؛ وعليه تتضح إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي:

هل يساهم التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية؟

للإجابة على سؤال الإشكالية يتم طرح عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- هل يساهم الابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية؟

- هل يساهم الابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية؟
- هل يساهم الابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية؟
- هل يساهم الابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية؟
- هل حققت مؤسسة الدراسة نجاحا ملموسا في مجال التسويق الابتكاري؟

ثانيا. فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم أهداف البحث، وهي تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

ثالثا. منهج البحث:

بناءً على طبيعة الموضوع سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ونوعيا، وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع؛ علاوة على ذلك سيتم استخدام المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء في الحكم على الكل، والذي سيسمح باختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها.

رابعاً. أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى:

- يتناول موضوعاً هاماً وحيوياً وهو موضوع التسويق الابتكاري والذي يعد مجالاً خصباً للبحث، وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة لمزيد من التعمق في جوانبه.
- الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة التسويق الابتكاري، خاصة في الدول المتقدمة، أين نجد مراكز البحث والتطوير مهتمة جداً بكل ما يتعلق بالابتكار من أنشطة ووظائف، خاصة في مجال التسويق، وهو ما جعل مؤسساتها قوية وفعالة، ويقل هذا الاهتمام والحرص في المؤسسات الجزائرية، وبالتالي جاء هذا البحث للتنبيه وزيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أهمية تبني المؤسسة للتسويق الابتكاري لمواكبة التطورات والارتقاء بمستوى أدائها، ومواجهة تحديات السوق والمنافسة العالمية، وجعله مدخلاً أساسياً يمكنها من ضمان استمرارية ميزتها التنافسية.
- استكمال النقص في الدراسات المتعلقة بالتسويق الابتكاري.

خامساً. أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الابتكاري والميزة التنافسية.
- التعرف على مدى إدراك مؤسسات الخدمة الجزائرية لأهمية التسويق الابتكاري وقيمتها كأداة تنافسية.
- التعرف على أهم الأسس والمعايير والسياسات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة لخلق والمحافظة على الميزة التنافسية.
- التعرف على واقع الابتكار في النشاطات التسويقية في المؤسسة الخدمية.
- إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه التسويق الابتكاري في تدعيم محافظة المؤسسة على ميزتها التنافسية.

- تقديم مجموعة من الإقتراحات المفيدة لتبني وتطبيق التسويق الابتكاري في المؤسسات، من أجل تدعيم أداءها التنافسي، وتحسين جودة خدماتها لإرضاء عملائها وجذب آخرين إليها.

سادسا. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة باتنة، وبالضبط على الوحدة العملية لاتصالات الجزائر والوكالتين التجاريتين التابعتين لها بحي النصر وحي أول نوفمبر بمدينة باتنة، واقتصرت على دراسة دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة. كما اقتصرت نتائج الدراسة على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة الأساسية (الإستبيان)، خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية من 19 ماي 2010 إلى 19 جوان 2010.

سابعا. الدراسات السابقة:

لقد أجريت بعض البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التسويق الابتكاري والميزة التنافسية، ومن بينها:

- دراسة بيتر روبرتس، رافايل أميت (2003): ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية: دراسة حالة على البنوك الأسترالية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية في البنوك الأسترالية، واختبار مدى تبني عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية في البنوك الفرعية. وتم أخذ عينة عشوائية من البنوك التجارية الأسترالية والبالغ عددها 24 بنكا، حيث تم توزيع استبيان على العاملين في هذه البنوك، واستبيان آخر على العملاء لمعرفة اتجاهاتهم حول حالة النشاط الابتكاري في هذه البنوك.

توصلت الدراسة إلى أن هناك زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية للمصارف التجارية الأسترالية، ويوجد هناك تجديد في نوع النشاط الابتكاري. وأن هناك العديد من المنافسين في بيئة الأعمال المصرفية الأمر الذي يثبت أن أداء البنك ووضعه

1- Peter W Roberts, Raphael Amit, "The Dynamics Of Innovation Activity And Competitive Advantage : The Case of Australian Retail Banking", **Organisation Science review**, Vol. 14, N° 2, ABI/ INFORM Global, USA, March- April 2003, p p 107- 122.

المالي أفضل من الآخرين في البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأسترالية، وذلك من خلال قدرته واستمراريته في مواجهة المنافسين. بالإضافة إلى ذلك فإنه يوجد أكثر من عملية ابتكارية في البنك، الأمر الذي يحسن من أدائه ويحقق ميزة تنافسية تميزه عن الآخرين في العمل المصرفي، ويوجد إنفاق مالي من أجل الوصول إلى حالة الابتكار المصرفي.

- دراسة علي عبد الرضا الجياشي (2003): حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي فالأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب العلاقة بين حالة الابتكار للمنظمة ككل وحالة الابتكار التسويقي وانعكاس ذلك على مستوى أداء المنظمة بجوانبه المختلفة. وشملت عينة الدراسة 31 مؤسسة من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الابتكار في المؤسسات المبحوثة ليست عالية، وأنه توجد علاقة طردية موجبة بين حالة الابتكار السائدة في المؤسسات المبحوثة وحالة التسويق الابتكاري فيها، وأن حالة الابتكار السائدة في المؤسسات لها تأثير قوي وإيجابي على إيجاد حالة الابتكار التسويقي وزيادة فاعلية الأنشطة التسويقية، كما أن أداء المنظمة ككل لها علاقة قوية بحالة الابتكار التسويقي فيها، كما أظهرت النتائج أن الابتكار في مجال المنتج كان له تأثير أقوى في الابتكار التسويقي مقارنة بعناصر الابتكار الأخرى، وأن هناك تأثير قوي لحالة الابتكار التسويقي وخاصة الابتكار التوزيعي على مستوى الأداء المتحقق في منظمات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

- دراسة شفيق إبراهيم حداد، حمد راشد الغدير (2004): الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية لشركات الأدوية الأردنية.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديري شركات الأدوية الأردنية وكبار موظفيها لأهمية الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية وتأثيرهما على

1- علي عبد الرضا الجياشي، "حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي فالأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني، الأردن، 2003، ص ص 71-91.

2- شفيق إبراهيم حداد، حمد راشد الغدير، " الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، المجلد السابع، العدد الأول، الأردن، 2004، ص ص 81-101.

بعض العوامل منها: أساليب البحث والتطوير، التمويل، قاعدة المعلومات التسويقية، طبيعة العمل الإداري، وحجم ونوع المؤسسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية البشرية في الأردن والبالغ عددها 17 شركة، حيث تم توزيع 100 استبيان على المدراء المعنيين بتسويق الأدوية في كل شركة.

توصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية الأردنية تولي اهتماما كبيرا للبحث والتطوير وخاصة فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، ولكنها لا تعطي الاهتمام المطلوب لاستخدام الأساليب التسويقية الحديثة، وأن هناك متابعة من هذه الشركات لما يحدث في سوق الأدوية من اختراعات وابتكارات وتطورات والاهتمام بمقترحات الأطباء والصيادلة. كما أظهرت النتائج عزوف هذه الشركات عن تحمل المخاطرة، وسعيها للاستفادة فقط من الأفكار والتجارب الناجحة وعدم أخذ مبادرة البحث عن الأفكار الجديدة أو تبنيها، كما أن اهتمامها بعناصر العمل الإداري لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، وأكدت النتائج وجود علاقة قوية بين التفكير الإبداعي من جهة وبين كل من أساليب البحث والتطوير وطرق التمويل والمخاطرة وتوفير قاعدة بيانات تسويقية والعمل الإداري من جهة أخرى، وأن هناك علاقة بين حجم الشركة واستخدامها لعناصر الابتكار والإبداع.

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

الغرض من هذه الدراسة هو تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يلعبه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال الابتكار والإبداع في كل من: الخدمات والمنتجات المصرفية، الأسعار، الترويج، والتوزيع، وكذلك بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع، ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم وتشجيع العاملين عليه، وكذلك بيان دور إدراك العملاء للابتكار والإبداع، إضافة إلى بيان دور توافر المعلومات التسويقية لخدمة الابتكار والإبداع التسويقي وما يمكن أن توفره عن حاجات ورغبات العملاء، وعن

1- عطا الله فهد السرحان، " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

المنافسين، ومساعدتها لإدارة البنوك في اتخاذ القرارات. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إنعاش الخدمات المصرفية، وإعادة تصحيح الخطأ أثناء تقديم الخدمة. وتمثلت عينة الدراسة في المصارف التجارية الأردنية العاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني المكونة من 16 مصرفاً.

تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين كل من: الابتكار والابداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية، والترويج، والتوزيع، وبين إدراك الإدارة العليا للابتكار والابداع التسويقي، من جهة، وبين تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات والمنتجات المصرفية، رضا العملاء) للبنوك التجارية الأردنية من جهة أخرى. وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين كل من إدراك العملاء للابتكار والابداع التسويقي، وإنعاش الخدمات المصرفية، والابتكار والإبداع التسويقي، من جهة، وبين تحقيق الميزة التنافسية لهذه البنوك من جهة أخرى.

- دراسة أماني السيد احمد البري (2005): تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة "نموذج مقترح" بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة المصرية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج متكامل يوضح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وبين مستوى أدائها، وذلك بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة الصناعية المصرية، بالإضافة إلى توضيح تأثير الإهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية.

توصل البحث إلى أن هناك انخفاض في درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة لدى شركات الدراسة، وإن تميزت شركات القطاع الخاص ببعض الشيء عن شركات القطاع العام، وأن هناك انخفاض في درجة التوجه السوقي بالنسبة لشركات عينة البحث على مستوى كل من القطاع العام والخاص، وإلى انخفاض متغير الاستجابة للمعلومات رغم

1- أماني السيد احمد البري، " تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة "نموذج مقترح" بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة المصرية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.

أن هناك اهتمام بتوليد المعلومات داخل شركات البحث، إلا أن تفعيل تلك المعلومات والإستفادة منها لم يتم بالمستوى المطلوب والضروري حتى يمكن تحسين الأداء. كما توصل البحث إلى أن استخدام متغيرات التوجه الابتكاري جميعا تساعد على تحسين العلاقة بين توجه المنظمة بالسوق وأدائها من خلال متغيرات التوجه الابتكاري.

- دراسة برناردو باتيز- لازو، كاسا ولديسانبات (2006): ديناميكية الابتكار في المنتج والخدمة في بنوك المملكة المتحدة.¹

هدف البحث من خلال استكشاف التصور حول الابتكار بين المصادر الأرشيفية والمديرين ذوي المسؤوليات المباشرة وغير المباشرة في الأسواق المصرفية إلى توثيق البعض من وجهات النظر الإدارية الهامة، حيث اعتمد إطار العمل الموسع على استكشاف التفاعل بين البيئتين الداخلية والخارجية. وتوصلت النتائج إلى أن الابتكار المرتبط بالتغيرات الهائلة داخل وخارج المؤسسات المصرفية (مثل التغيير الجذري) كانت الإعتماد عليه ضعيف، وبدلاً من ذلك كان الأكثر شيوعاً الإعتماد على الابتكار في مجال الخدمات المصرفية كعملية تغيير تدريجي، بالرغم من أنه ينبغي أن ينظر إلى هذه العملية من التغيير كسلسلة متصلة بتعديل البيئتين الداخلية والخارجية للبنوك.

- دراسة ناجحة محمد طاهر (2006): الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة بـ كربلاء.²

سعت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج افتراضي يعكس العلاقات التأثيرية بين الإبداع بالمزيج التسويقي والتفوق التسويقي للمنظمة. وتم اختيار شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة بـ كربلاء بوصفها إحدى الشركات الناجحة في صناعة الألبان بالعراق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة المبحوثة تعتبر من المؤسسات المبدعة بعناصر المزيج التسويقي ولكن بنسب متفاوتة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين من الزبائن والعاملين، كما أنها تسعى دائماً لإقامة علاقات قوية طويلة الأمد مع الزبائن

1 - Bernardo Batiz-Lazo, Kassa Woldeesenbet, "The dynamics of product and process innovations in UK banking", *International Journal of Financial Services Management*, Vol. 1, N° 4, UK, 2006, pp 400- 421.

2- ناجحة محمد طاهر، " الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة /كربلاء"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.

الحاليين والحصول على زبائن جدد، وتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته، إذ تعتبر الزبون شريكا استراتيجيا في تطوير برنامجها التسويقي، وتسعى لإيجاد قيمة للزبون من خلال تقديمها منتجات جديدة ومطابقة لتوقعاته والسعي الجاد للحفاظ على الزبائن المربحين.

- دراسة وفاء صبحي صالح التميمي (2007): أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى: الأفراد، الإجراءات، والتكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الإستجابة، الأمان، والتعاطف) في المصارف التجارية الأردنية. وقد أجريت الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، ووزع استبيان على عينة مكونة من 520 مفردة.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف التجارية الأردنية كما يراه المتعاملون معها؛ وأن هناك تأثير معنوي لعنصري الابتكار التسويقي على مستوى الأفراد والتكنولوجيا في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الإستجابة، والأمان، ولكن لم يكن هذا التأثير معنويا فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الإستجابة، والأمان؛ كما أن هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي على مستوى الأفراد والتكنولوجيا من حيث التعاطف، ولكن لم يكن هذا التأثير معنويا فيما يخص الابتكار على مستوى الإجراءات في جودة الخدمة من حيث التعاطف؛ وأظهرت النتائج أيضا أن العنصر الوحيد الذي كان تأثيره معنويا في جميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية هو الابتكار على مستوى الأفراد.

- دراسة آمنة أبو النجا محمد أبو النجا (2008): التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر.²

1- وفاء صبحي صالح التميمي، " أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الأول، عمان، الأردن، 2007، ص ص 99-124.

2- آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، " التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني القائمين على شركات الأغذية لمفهوم التسويق الابتكاري ومقدرتهم على تطبيقه، وأثر ذلك على القدرة التنافسية للشركات المنتجة في السوق الغذائي، بالإضافة إلى هدف التعرف إلى أي مدى يؤدي استخدام الاتفاقيات التعاقدية مع الشركات العالمية كمصدر للتسويق الابتكاري إلى التأثير على القدرة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية في السوق المصري، والحاجة للتعرف على أكثر المتطلبات تأثيراً على استخدام المؤسسة للتسويق الابتكاري وبالتالي على مركزها التنافسي. وقد تم اختبار تأثير كل من: تبني مفهوم التسويق الابتكاري، وإبرام اتفاقيات تعاقدية، ومستوى الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، ومتطلبات تطبيق التسويق الابتكاري (نظام معلومات، نظام اتصال، نظام حوافز، دعم الإدارة العليا) في المركز التنافسي للمؤسسة، كما حاولت هذه الدراسة تصميم استراتيجية تسويقية ابتكارية لشركات الصناعات الغذائية تساعد على دعم مركزها التنافسي. وخلصت الدراسة إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي ماعدا المتغير الثاني (إبرام إتفاقيات تعاقدية)، كما أسفرت نتائج تحليل المقارنات إلى وجود إختلافات بين القطاعات الثلاثة (عام، استثماري، خاص) من حيث ممارستها للتسويق الابتكاري، بينما لا توجد إختلافات بين الأنشطة الإنتاجية للصناعات الغذائية من حيث ممارستها للتسويق الابتكاري.

- دراسة إيفان ميهاي فينساتيا، وإياكوفيو فيوريلا بياتريس (2009): الابتكار والبحث والتطوير، عوامل هامة مرتبطة بالقدرة التنافسية للأمم: حالة اقتصادات أوروبية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق تجريبياً من أن القدرات الابتكارية وأنشطة البحث والتطوير مهمة في تفسير الفروق المسجلة بين الدول من حيث القدرة التنافسية. وتم الاعتماد على بيانات تمثيلية لمجموعة من الدول الأوروبية، بما فيها دول الإتحاد الأوروبي، وذلك من أجل الوصول بطريقة واضحة إلى العلاقة بين الابتكار والقدرة التنافسية. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة قوية بين نشاطات وقدرات الابتكار

1- Ivan Mihail Vincentiu, Iacovoiu Viorela Beatrice, " Innovation and Research and Development, Important Factors Related to The Nations Competitiveness: The Case of European Economies", **Journal International Business Information Management Association IBIMA**, Vol. 10, N° 14, Communications of the IBIMA, New York, USA, 2009, p p 110-118.

لاقتصادات الدول وتنافسيتها، وأن القدرات الابتكارية ونشاطات البحث والتطوير التي تؤدي في الغالب من قبل قطاع الأعمال التجارية تعتبر عوامل مهمة للغاية في التأثير على القدرة التنافسية للدول. وعلاوة على ذلك، فإن النتائج تشير إلى هناك حاجة ملحة للتغيير في السياسة التي تستهدف تحسين وتنمية قدرات رأس المال البشري والقدرات التكنولوجية بالنسبة للاقتصادات الناشئة من أجل تحسين أداءها الاقتصادي واقتربها بشكل أسرع من تلبية المعايير الأوروبية.

- دراسة أكرم أحمد الطويل، رغيذ إبراهيم إسماعيل (2009): العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.¹

هدف البحث إلى تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التقني (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى بالعراق، وتوصل البحث إلى أن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية يسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الآخرين، ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال، كما توصل إلى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

- دراسة محمد شرشم (2009): التسويق الابتكاري في الخدمات: حالة البنوك العامة في الجزائر.²

ركزت هذه الدراسة على التسويق الابتكاري في مجال الخدمات. وقد سمحت الدراسة الميدانية مع المسؤولين في البنوك العامة الجزائرية والعملاء الأفراد بتقييم وتقدير الابتكار الذي يرتبط مع ثقافة التسويق في البنوك العامة الجزائرية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن غالبية البنوك العمومية الجزائرية ليس لها هيكل تنظيمي يشجع نجاح

1- أكرم أحمد الطويل، رغيذ إبراهيم إسماعيل، " العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27- 29 أبريل 2009، ص ص 77- 90.

2- Mohamed Cherchem, " L'innovation marketing dans les services: Cas des banques publiques algériennes", **Journal International Business Information Management Association IBIMA**, Vol. 7, N° 17, Communications of the IBIMA, New York, USA, 2009, P P 146- 152.

المنتجات الجديدة، وأنه لا يوجد أي بنك من هذه البنوك يقوم بدراسات مستمرة وشاملة على سلوك العملاء، أو يقوم بتطبيق استراتيجية ترويج للمنتجات القائمة أو الجديدة اعتمادا على أهداف واستراتيجية التسويق الشاملة للبنك، كما أن جميع هذه البنوك ليس لها القدرة على تقييم التكاليف، ولا يوجد لديها نظام مراقبة ومتابعة المنتجات الجديدة، وأنه تقريبا جميعها لها شبكة توزيع غير مكثفة. ومع ذلك فإن هذه البنوك لها عدد من الإجراءات الابتكارية، كإطلاق منتجات جديدة، وتعميم نظام المقاصة الإلكترونية للشيكات، وتركيب أجهزة الصراف الآلي في مختلف الوكالات، إلا أن هذا لا يزال محدودا مقارنة بالبنوك الأجنبية التي تنشط في السوق الجزائرية.

كما أظهرت النتائج أن معظم العملاء ليس لديهم فكرة عن المنتجات المصرفية الجديدة، وأنهم غير راضون عن المنتجات الحالية، نتيجة سوء استقبالهم في الوكالات، ونقص المعلومات بشأن المنتجات المتاحة لهم، وعدم كفاءة الموظفين، والتنفيذ البطيء للعمليات المصرفية، وقلة عدد الوكالات وعدد المنتجات الجديدة، كما بيّنت النتائج أن تقنيات التسويق المباشر يكاد أن يكون غير موجود في هذه البنوك، وأن العملاء يطالبون بتخفيض معدلات الرسوم والفائدة، خصوصا أن نوعية الخدمة غير جيدة.

- دراسة مايكل أودوير، أودري جيلمور، ودفيد كارسون (2009): التسويق الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجريبية.¹

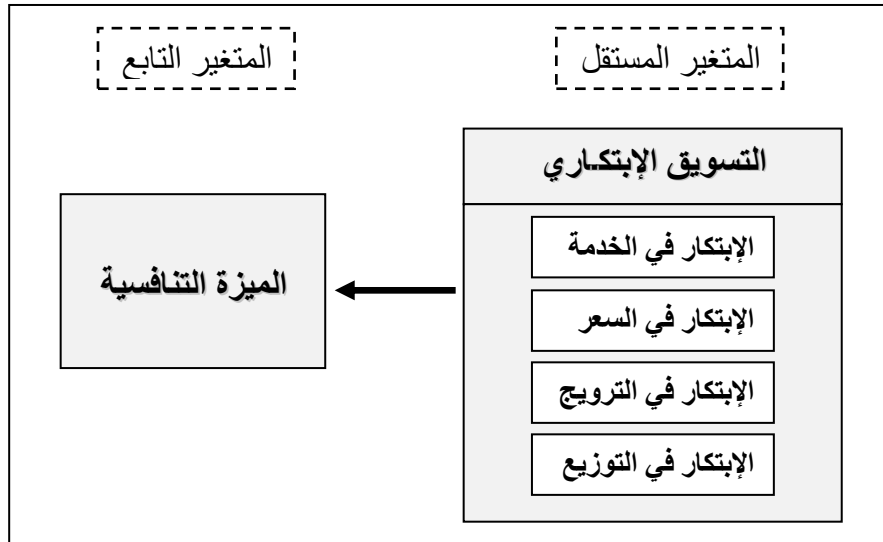
سعى هذا البحث إلى دراسة طبيعة التسويق الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل بناء صورة لتصورات أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري، وتطوير فهم طبيعة ونطاق الممارسات التسويقية المبتكرة المنفذة فعليا من قبل هذه المؤسسات. وقد تم اختيار ثماني مؤسسات صغيرة ومتوسطة للدراسة. حيث أثبتت النتائج أن التسويق الابتكاري ونشاط التسويق يشغل الكثير من تفكير أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نسبة إلى ظروف السوق التنافسية التي تعمل فيها.

1- Michele O'Dwyer, Audrey Gilmore, and David Carson, "Innovative marketing in SMEs : an empirical study", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, N° 5, Routledge, October 2009, p p 383- 396.

- وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في: التعرف على بعض المراجع والدوريات التي ارتكزت عليها الدراسات السابقة، وأخذ صورة عن طريقة إعداد بحث علمي، ومعرفة المتغيرات التي اعتمدت عليها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتعرف على النتائج التي توصلت إليها. واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث متغيراتها، البيانات التي استخدمتها، ونتائجها، ومؤسسة الدراسة.

ثامناً. النموذج الفرضي للبحث:

من خلال فحص ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث ومشكلته تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن المتغير المستقل المتمثل في التسويق الابتكاري، والممثل بعناصره المعبرة عن عناصر المزيج التسويقي والتي تحمل سمات التسويق الابتكاري في مضمونها وهي الابتكار في كل من الخدمة والسعر والترويج والتوزيع. كما يتضمن النموذج المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية. ويتضح هذا النموذج في الشكل التالي:



تاسعاً. هيكلية البحث:

لأجل معالجة الإشكالية السابق طرحها واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول لدراسة التسويق الابتكاري من خلال دراسة تطور التسويق من حيث المحتوى والمجال، ثم تم التطرق إلى الابتكار، مقوماته

ومعوقاته، وصولاً إلى دراسة شاملة للتسويق الابتكاري وسبل تجسيده في المؤسسات الإقتصادية الخدمية. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها من خلال البحث في مختلف التصورات لمفهوم الميزة التنافسية، والتعرف على أهم مصادرها، وكيف يمكن تجسيد هذه الميزة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لجذب الزبون والمحافظة عليه. أما الفصل الثالث فهو محاولة لإسقاط الجانب النظري على الميدان التطبيقي من خلال دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة باتنة.

الفصل الأول: التسويق الإبتكاري

تمهيد

إن التغيرات العالمية المعاصرة التي تحدث في حياتنا اليوم على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي، وحتى الاجتماعي والسياسي، والتي تشير إلى انبثاق عصر جديد فكري ومفهوما وتطبيقا، حتمت على المؤسسات المتواجدة في ظل هذه التحولات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، وبنيت هذه الإستراتيجيات في أغلبها على الفكر التسويقي الحديث الذي يعمل على تحديد وتلبية حاجات ورغبات المستهلك بكفاءة وفعالية، ومع اشتداد هذه التحديات وازدياد المنافسة، بدأت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية الابتكار وقيمه وكفاءته ودوره كنشاط منظم ومنهجي في تحقيق أهدافها، ونظرا لأهمية التسويق وارتباطه بجميع أنشطة المؤسسة الأخرى، فإن الابتكار في نشاطاته يعد مفتاحا أساسيا للنجاح، وبذلك فقد اعتبر التسويق الابتكاري واحدا من أهم المفاهيم الجديدة التي أعطت قيمة مضافة لمسار توجهات المؤسسات، وأصبح من أهم الركائز والسياسات التي تعتمد عليها في برامجها الإستراتيجية.

وسيتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- تطور التسويق من حيث المحتوى والمجال.
- الابتكار، مقوماته والعوامل المؤثرة فيه.
- التسويق الابتكاري وسبل تجسيده في المؤسسات الاقتصادية الخدمية.

المبحث الأول: تطور التسويق من حيث المحتوى والمجال

مع تسارع خطوات التغيير ازدادت أهمية التسويق وتم اعتباره من أهم أنشطة المؤسسة. والتسويق هو علم وفن ومهنة¹ فهو علم له نظرياته ومفاهيمه وأساسياته واستراتيجياته ونظمه وعملياته، وفن له أصوله ومهارات ممارسته، وله تطبيقات خاصة ومتميزة، وقد أصبح التسويق منظومة تضم كافة الأنشطة والجهود المنظمة والمدرسة بعناية فائقة والقائمة على أسس علمية وفنية وتطبيقية لمواجهة كافة المتغيرات وتطوراتها المتلاحقة والسريعة. وسيتم عرض الجوانب المهمة لهذا المفهوم فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التسويق وتطوره الفكري

برزت أهمية التسويق منذ فترة زمنية بعيدة وذلك لما له من تأثير في الحياة اليومية للأفراد والمجتمع بمختلف المراحل والعصور، وقد طرأت على التسويق تحولات تزامنت مع اتجاهات المنظمة التي تغيرت عبر الزمن، حيث أصبح له دور فعال في تنافسية المؤسسات. وفيما يلي عرض لمفهوم التسويق وتطوره.

أولاً. مفهوم التسويق:

لقي التسويق (Marketing) اهتماماً كبيراً من الباحثين والمتخصصين عبر مراحل تطور مفهومه، فتعددت بذلك التعاريف التي قدّمت له على حسب النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني والإداري، فضلاً عن الفترة الزمنية، والتي تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة.

وقد عرّف ستانتون (Stanton) (1971) التسويق بأنه: " نظام شامل لأنشطة منظمة الأعمال المتفاعلة، والتي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين"²، هذا التعريف يوضح ضرورة التنسيق بين عناصر التسويق المتمثلة في: المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع، لتكوّن نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً بين أجزائه، وتحقيق أهداف هذا النظام بكفاءة من أجل إرضاء الزبائن.

1- Philip Kotler, FAQ Marketing: Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing, Réponses d'un spécialiste, Traduction de Myriam Shalak, Dunod, Paris, France, 2005, P 13.

2- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006، ص 22.

كما قدّم فيليب كوتلر (Philip Kotler) (1991) تعريفا موسعا معتبرا التسويق "عملية اجتماعية وإدارية، والمنجزة بواسطة الأفراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل منتجات وقيم مع الآخرين"¹، يتضح من خلال التعريف أن الحاجيات والرغبات الإنسانية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي والتي يتم إشباعها من خلال ما يتم تبادله من سلع وخدمات؛ وتتمثل "الحاجات في الأساسيات التي يسعى الإنسان إلى الحصول عليها لكونها ضرورية لبقائه واستمراره في الحياة، أما الرغبات فهي تمثل أمنيات يرغب الفرد في تحقيقها في ضوء خبرته وثقافته وشخصيته"²؛ ويتطلب التبادل أن يكون لدى كلا الطرفين شيء له قيمة للآخر مع توفر عنصر الحرية في الاتفاق.³ وعرفت منظمة التسويق الأمريكية (2005) "التسويق وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لخلق التواصل وتقديم القيمة إلى الزبائن وإدارة العلاقات مع العملاء في السبيل الذي يعود بالنفع على المنظمة وعلى أصحاب المصلحة"⁴، ويبين هذا التعريف تركيز التسويق على عاملي نجاح أساسيين هما: القيمة وعلاقات العملاء.

بشكل عام فالتسويق هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية، مع المحافظة على علاقات جيدة مع أصحاب المصالح في بيئة ديناميكية.

ولقد زادت أهمية التسويق ما أدى إلى تغير مفهومه، ويمكن إعطاء مقارنة بسيطة

بين المفهوم الكلاسيكي للتسويق ومفهومه المعاصر في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق

المفهوم المعاصر للتسويق	المفهوم الكلاسيكي للتسويق
التسويق أساسي وله الأسبقية فهو النشاط الأساسي للمؤسسة وزبائنها.	التسويق ثانوي مقارنة بالإنتاج.
واسع في محتواه، حيث ينطلق من إعداد المنتج إلى ما بعد البيع.	ضيق في محتواه، حيث يقتصر على البيع والتوزيع المادي والإعلان.
واسع في حقل تطبيقه (خدمات، سلع صناعية، أحزاب سياسية...)	ضيق في حقل تطبيقه (فقط على بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع).

Source: Jacques Lendrevie, Denis Lindon, **Mercator**, 6^e édition, Dalloz, Paris, France, 2000, P 7.

1- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص 62.

2- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 32.

3- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 14.

4 - O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, **Marketing Strategy**, 4th Edition, Thomson Learning, USA, 2008, P 7.

من الجدول السابق يتضح أن التسويق المعاصر يتميز عن التسويق الكلاسيكي في دوره الذي أصبح أساسيا في تسيير المؤسسات، وفي محتواه، وفي حقل تطبيقه الذي اتسع بشكل واضح.

ثانيا. تطور الفكر التسويقي:

عُرف التسويق كظاهرة وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، ولكن في أشكال وصور بسيطة تناسب طبيعة الحياة والعلاقات الاقتصادية السائدة آنذاك. وقد تغير الفكر التسويقي وتطور بشكل كبير عبر الزمن واختلقت الفلسفة الموجهة له، ويرى المتخصصون في التسويق أن هناك أربعة مراحل أساسية تطور من خلالها التسويق والتي تسمى بالتوجهات المفاهيمية للتسويق، وهي تتمثل في:

1. التوجه الإنتاجي: خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية في أوروبا والذي كان من نتائجها إمكانية إنتاج المزيد من السلع وبفاعلية أفضل، وأصبح الطلب على السلع كبيرا؛ ومع المزيد من التقدم التكنولوجي والطرق الجديدة في العمل، أصبح هناك ضخ كبير من المنتجات إلى السوق مع تنوع تشكيلاتها، ما جعل المستهلك يختار بين السلع، وهنا ظهر مفهوم الجودة في المنتج، والذي يقوم على فكرة أن استجابة المستهلكين تكون بشكل أكبر نحو المنتجات التي تتسم بالتنوع الجيدة والأداء المناسب والسمات الإبتكارية.¹

2. التوجه البيعي: مع بداية عام 1920، بدأت قوة الطلب على المنتجات من قبل المشترين بالانخفاض شيئا فشيئا، حيث ساد هذا التوجه بشكل واضح أثناء فترة الكساد في الثلاثينات من القرن الماضي؛² وخلال الفترة الممتدة بين 1920- 1950 أعادت المنظمات وجهة نظرها تجاه المبيعات، وأصبحت تدرك أن شراء المستهلكين لمنتجاتها لن يكون في المستوى الكافي لتحقيق الأرباح إلا إذا بذلت مجهودا بيعيا وترويجيا على مقياس كبير.³

1- Luis E. Boone, et al, **Contemporary Marketing**, 2nd Edition, Nelson Education, USA, P 24.

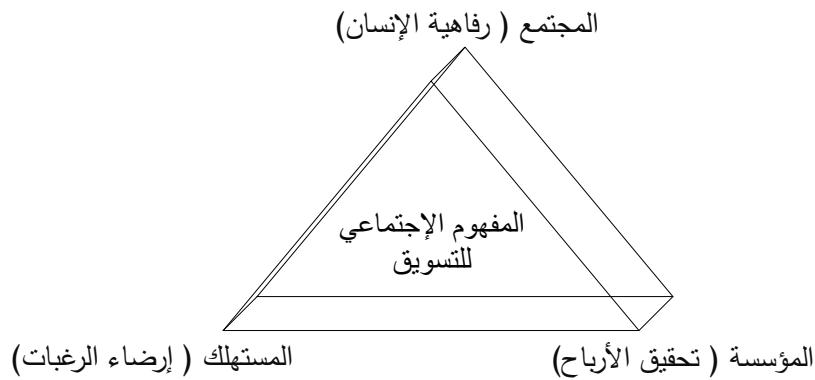
2- Mohamed Seghir Djetli, **Le Marketing**, Berti édition, Alger, Algérie, 1998, P 5.

3- Luis E. Boone, et al, Op. Cit., P 25.

3. **التوجه التسويقي:** بداية من منتصف القرن العشرين، بدأ رجال الأعمال يدركون أن هناك ضرورة لإعادة تنظيم فاعلية الإنتاج، وأن الترويج الواسع لم يعد قادرا على جعل المستهلكين أكثر رغبة في شراء المنتجات، وأن على المؤسسة التفكير في المستهلك والتعرف على ما يحتاجه قبل التفكير في تقنيات الإنتاج، وحتى قبل التفكير في المنتج نفسه، وبالتالي تحقيق الربح يكون من خلال رضا المستهلك.¹

4. **التوجه الاجتماعي للتسويق:** حسب هذا المفهوم فإن على المؤسسة إشباع حاجات المستهلك في إطار يتوافق مع مصلحة المجتمع الذي يعيش فيه؛² وقد ظهر هذا التوجه نظرا لتحول الإدارة إلى التركيز على البيئة الخارجية وعلى صورتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، إضافة إلى تأثير ضغوط الحركات التي تنادي بحماية أكثر للمستهلك والبيئة، وبذلك فإن هذا المفهوم يمثل تغيرا في جوهر القرارات التسويقية للفكر التقليدي في التسويق والمنصب على تحقيق الأرباح على الأمد القصير؛³ وهذا ما يعبر عنه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أركان المفهوم الاجتماعي للتسويق



المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص 75.

يتضح من خلال الشكل أنه وفقا للمفهوم الاجتماعي للتسويق فإن تحقيق رفاهية المجتمع أصبح هو الغاية الأكبر التي تنطلق منها قاعدة عمل المنظمة، فضلا عن تحقيقها لإشباع حاجات المستهلك، وتحقيق الأرباح لها.

1- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, and Carl McDaniel, **Essentials of marketing**, 6th Edition, Gengage Learning, USA, 2009, P 6.

2- Ibid., P 7.

3- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 74.

يقدم الجدول التالي مقارنة مختصرة لمختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي.

الجدول رقم (1-2): مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه الإنتاجي	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	الإنتاج بأكبر قدر ممكن	- الربح في كل وحدة نسبة معينة. - المنتج الجيد يبيع نفسه.
التوجه البيعي	المنتجات الحالية	جهود بيعية وترويجية مكثفة	كلما زاد حجم المبيعات، كلما زاد ربح المؤسسة	البائع المتميز يقوم ببيع كل ما ينتج.
التوجه التسويقي	الحاجات الحقيقية للمستهلك ورغباته	المزيج التسويقي المتكامل	الربح من خلال رضا المستهلك	- إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه - البحث في رغبات المشتريين.
التوجه الاجتماعي	الحاجات المباشرة وغير المباشرة للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	الربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	- إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية. - البحث في رغبات ومشاكل المجتمع.

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**، مكتبة مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2000، ص 38.

من خلال الجدول يتضح أن الفكر التسويقي تطور عبر عدة مراحل، تطور فيها من حيث أساسياته والفلسفة الموجهة له، ومحور اهتمامه على الإنتاج ثم المستهلك ثم المجتمع، ومن حيث أهدافه ووسائل تحقيقها.

المطلب الثاني: تطور دور التسويق واتساع نشاطه

لقد اتسع مجال التسويق وأصبح له دور بارز في نجاح المؤسسات، فتوسعت نشاطاته وتنوعت، وأصبح يرتبط بعدد متزايد من ميادين التطبيق؛¹ وهذا ما جعل أهميته تتجسد كواحد من أهم نشاطات المؤسسة. ويتم التعرف على ذلك فيما يلي:

أولاً. أهمية وأهداف التسويق:

أصبح التسويق في النظرة الجديدة له يعبر عن كل نشاط يقود إلى جذب زبائن جدد للمؤسسة والمحافظة عليهم، كما يعبر عن استمرارية باقي الأنشطة، ومنه بقاء واستمرار المؤسسة ككل وتوسعها ونموها ونجاحها؛² ويمكن تلخيص أهمية وأهداف التسويق فيما يلي:

1- Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert, **Le marketing: Fondements et pratique**, Economica, paris, France, 1998, P 10.

2- Laurent Maruani, **Le marketing de A à Z**, Top, Paris, France, 1991, P 7.

1. أهمية التسويق: تظهر الأهمية المتزايدة لوظيفة التسويق أساسا في مكانته المتميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي الميزانية المخصصة للنشاط التسويقي مقارنة مع الأنشطة الأخرى، حيث يساهم التسويق في:¹

أ. تحقيق التبادل بين المنتجين والمستهلكين: وهذا يساعد على تنمية وتطوير الأسواق وتوسيع نطاقها، وذلك بالربط بين الأسواق الصغيرة المجزأة جغرافيا ودمجها في الأسواق الكبيرة، مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج والتوزيع.

ب. خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة: وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف.

ج. للتسويق دور في المجتمع: حيث يهدف إلى الرفاهية في الأجل القصير والطويل، ويساهم في إيصال أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من ابتكارات، وبالتالي تقليل العديد من المشكلات التي تواجه الأفراد، وضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

د. خلق الكثير من فرص التوظيف: حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمال في عدة مجالات مختلفة، قد لا يقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته (رجال البيع، الإعلان، والبحوث...)، بل في أماكن أخرى داخل إدارات التصميم والإنتاج أو الأفراد وغيرها.

هـ. خلق منافع أخرى: مثل المنفعة المكانية (النقل)، المنفعة الزمنية (التخزين)، المنفعة الحيازية (نقل حيازة السلع والخدمات من المنتج للمستهلك في مقابل معين).

و. غزو الأسواق الدولية: وذلك من خلال اكتشاف واستغلال الفرص التسويقية في الأسواق الدولية، سواء تم هذا عن طريق الاستثمار الأجنبي، أو من خلال التصدير أو تراخيص البيع والإنتاج مثلا.

ز. مواجهة المنافسة: هذه المنافسة تكون من طرف المؤسسات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

1- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 25.

2. أهداف التسويق: للتسويق عدة أهداف يشير إليها العديد من الباحثين في:¹

أ. أهداف الربح: أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أرباح نتيجة الأنشطة التي تقوم بها، وحرية المؤسسة محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم، كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار، والتشريعات. وتسعى الوظيفة التسويقية من خلال الربح المحقق إلى:

- البحث عن فرص تسويقية جديدة وذلك بتوسيع عملية التسويق إلى قطاعات ذات ربحية أكبر من خلال البحث عن الحاجات الكامنة والعمل على إشباعها.

- تحقيق حصص سوقية أكبر من خلال تحسين معدلات دوران المبيعات بفضل الأنشطة الترويجية وتنويع محفظة أنشطة المؤسسة والقيام بالإبتكار.

ب. تلبية حاجيات المستهلكين: إن إرضاء المستهلك يكمن في إعطائه قيمة مضافة عمّا يحتاجه و عمّا يقدمه المنافسون.

ج. البقاء والاستمرار: إن الغاية الأساسية من وراء تلك الأهداف السابقة هو البقاء والتوسع في القطاعات السوقية والأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويمكن أن تساهم إدارة التسويق بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالبحث الدائم على فرص تسويقية جديدة، وضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية.

ثانيا. وظائف التسويق:

وظائف التسويق كثيرة، ولكن يمكن ذكر الشائع منها في ثلاث مجموعات رئيسية، وكل مجموعة تتضمن هي الأخرى وظائف أخرى، وهي كما يلي:²

1. وظائف المبادلة: وتشمل تخطيط السلعة أو الخدمة، الترميز والتدريج، الشراء، والبيع.

2. التوزيع المادي: ويشمل الخزن والنقل.

3. الوظائف المساندة: وتشمل تمويل التسويق، تحمل المخاطر التسويقية، والحصول على المعلومات التسويقية.

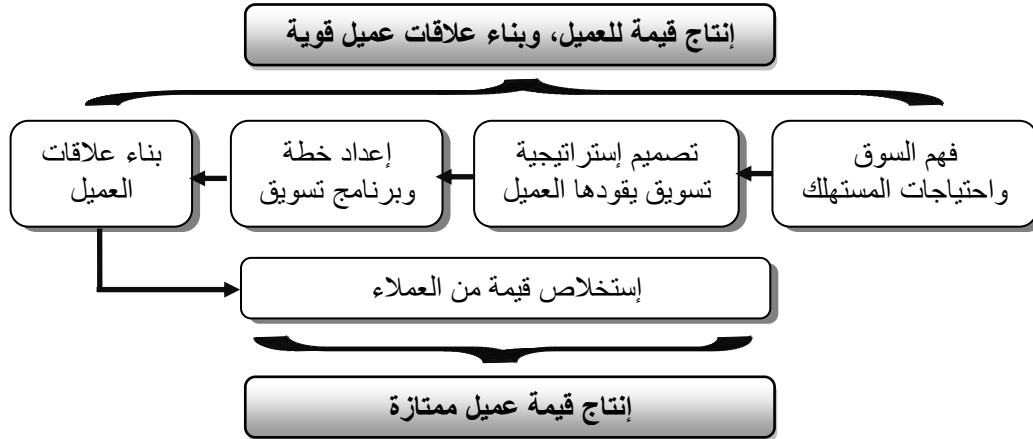
1- كربالي بغداد، "الوظيفة التسويقية والإصلاحات التسويقية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة وهران، الجزائر، 28 فيفري 2008، ص 24.

2- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 44، 45.

ثالثاً. مراحل العملية التسويقية:

التسويق هو روح المنظمة، لأنه يدخل في أنشطتها بداية من خطوة البحث عن العميل واكتشاف احتياجاته ورغباته، ويمتد إلى تقوية العلاقات مع العميل والحفاظ عليه. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نموذج بسيط لعملية التسويق



المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص 62.

يتضح من خلال الشكل أن العملية التسويقية هي عملية فهم السوق واحتياجات المشترين ورغباتهم وذلك من خلال الأبحاث التسويقية للمشتري والسوق، ومن خلال إدارة المعلومات التسويقية والبيانات عن المشترين في السوق؛ ثم تمتد العملية التسويقية لتصميم الإستراتيجية التسويقية القائمة أساساً على احتياجات العميل، وذلك من خلال اختيار المشتري الذي ستستهدفه المنظمة، والذي سيتم عن طريق عملية التجزئة (Segmentation) والاستهداف (Targeting)، ومن ثم تقديم المنتج بميزة تنافسية قوية تساعد في عملية التمييز (Differentiation) ووضع المنتج في أذهان المشترين بشكل مختلف أو ما يعرف بالتموقع (Positioning).¹

بعد ذلك، تشمل العملية التسويقية البرامج التسويقية، وهي تشمل تطوير المنتج وتصميمه، وبناء علامة تجارية له، ثم خلق طريقة تسعير مناسبة تلائم احتياجات العميل، وستشمل برامج التوزيع وكيفية إدارة الطلب على المنتج وقنوات الإمداد للخامات

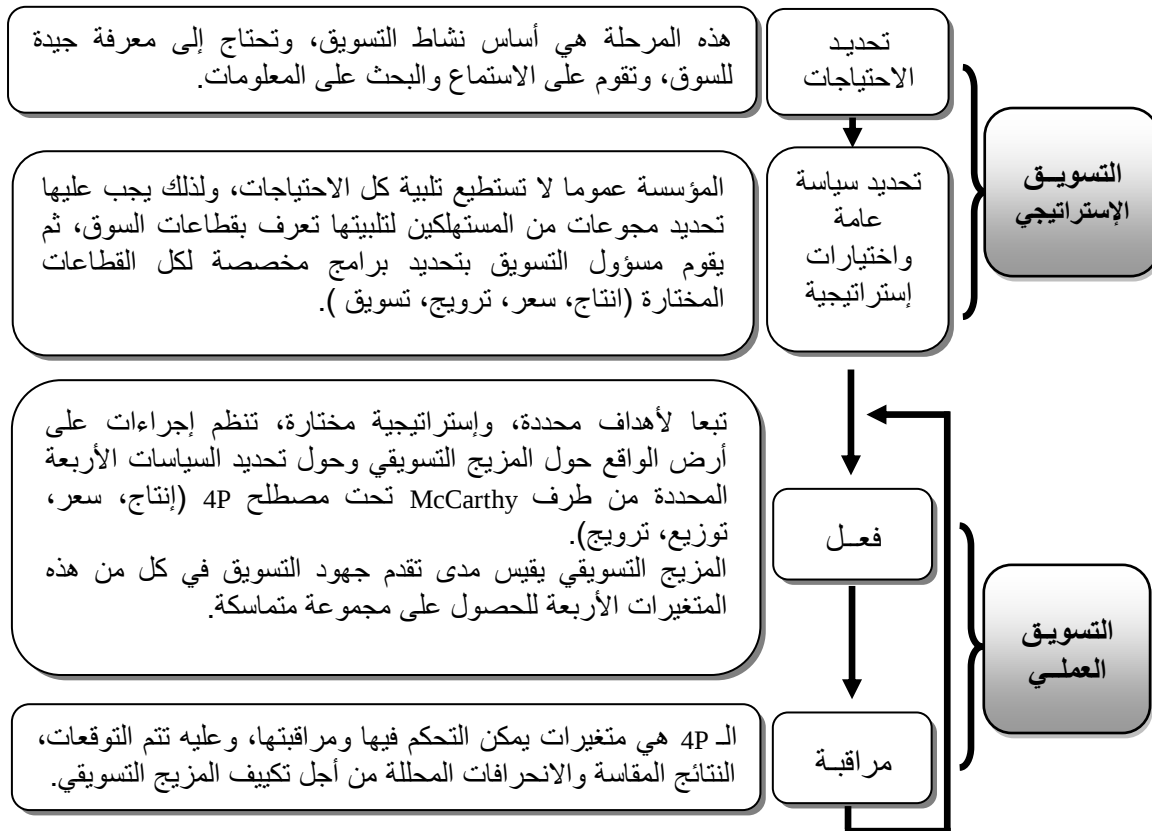
1- Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Marketing Briefs: A Revision And Study Guide**, 2nd Edition, Elsevier Butterworth- Heinemann, Oxford, UK, 2004, P P 14, 15.

والتصنيع، وأخيرا الدعاية وإيصال المنتج والقيمة التي تميزه إلى أذهان المشتريين في السوق؛ وآخر خطوة في العملية التسويقية هي بناء العلاقات المربحة مع العملاء وإدارة هذه العلاقات وتقويتها باستمرار.

أما عن القيمة التي ستعود على المنظمة من خلال تنفيذها للعملية التسويقية بشكل صحيح ودقيق فهي الحصول على الأرباح التي تريدها المنظمة والحصول على نصيب سوقي كبير، والحصول في نفس الوقت على عميل على قدر عالي من الولاء، والذي تعتمد عليه المنظمة في توليد أرباح جديدة في المستقبل.

وقد تم تقسيم التسويق حسب نشاطاته في كل مرحلة من مراحل العملية التسويقية إلى تسويق إستراتيجي وتسويق عملي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نهج التسويق



Source: Marie- Camille Debourg, Joel Clavelin, et Olivier Perrier, **Pratique du Marketing**, Berti Edition, Alger, Algérie, 2004, P 4.

يتضح من الشكل أن التسويق الإستراتيجي يهتم بتحليل السوق على جميع أبعاده (المشتريين، المستهلكين، المنافسة، والمحيط)، وتحديد الأزواج (منتجات - أسواق) التي

متركز عليهم المنظمة؛ فيغطي بذلك الوظائف التي تسبق منطقيا وتسلسليا الإنتاج وبيع المنتجات، وهذه الوظائف هي اختيار الأسواق المستهدفة، وإعداد المنتجات والخدمات المصاحبة لها، وتحديد الأسعار، اختيار قنوات التوزيع، صياغة إستراتيجية العلامة والاتصال.¹ في حين أن التسويق العملي يحدد عمليات التسويق التي تأتي بعد الإنتاج، وهي تنفيذ الحملات الترويجية، أعمال رجال البيع، التوزيع، وخدمات ما بعد البيع.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات

لقد كانت منظمات الخدمات متأخرة عن المؤسسات الصناعية في تبنيها لمفهوم التسويق وفي استخدامها وتطويرها للأساليب والتقنيات التسويقية، ويعود ذلك لعدة أسباب منها:² أن العديد من مؤسسات الخدمات صغيرة الحجم، واعتقادها أن استخدام إدارة تسويق سيكون ذو تكلفة مرتفعة بالنسبة لها، إضافة إلى ارتفاع الطلب على منتجات هذه المؤسسات، كما أن التشريعات والقوانين المحلية خلقت نوعا من الاحتكار أو شبه احتكار في بعض الصناعات الخدمية، الأمر الذي ترتب عليه إهمال هذه المؤسسات للأنشطة التسويقية في ممارستها لأعمالها.

وبالرغم من تعاظم دور صناعة الخدمات في التنمية الاقتصادية من ناحية خلق فرص العمل، وزيادة الدخل القومي، والمساهمة في إعادة توزيع الثروة، وبناء علاقات تكاملية مع أسواق اقتصادية متعددة، إلا أنه مازال هناك كثير من التحديات التي تواجهها، مثل مشكلة تنميط الخدمات، وكيفية تحقيق التوازن بين العرض والطلب، بالإضافة إلى ذلك فإن العوامل الثقافية وعدم وجود ضمانات لإعادة الطلب على بعض الخدمات تزيد من قوة هذه التحديات.

وتسويق الخدمات يختلف عن تسويق السلع، وهذا يعود لحقيقة أن الخدمات من حيث الخصائص وطرق الإنتاج والتقديم تختلف عن السلع، كما أن القضايا التي يتناولها العاملون في مجال تسويق الخدمات تضم المؤسسة كلها، في حين أن المعنيين بالتسويق التقليدي يتناولون جوانب محددة من نشاط المؤسسة.

1 - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, **Mercator**, 6^e édition, Dalloz, Paris, France, 2000, P 6.

2- Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union éditions, Paris, France, 2000, P 461.

أولاً. مفهوم المزيج التسويقي:

يعد المزيج التسويقي من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية، إذ يقوم بتعريف البيئة بالمنظمة وبنشاطها التسويقي أو الاجتماعي أو الإنتاجي. ويعرّف المزيج التسويقي (Marketing Mix) بأنه "مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها (المنتج، السعر، المكان، والترويج)، والتي تخططها المؤسسة لنتائج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف"¹، أي أن المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض، والتي تمزج في برنامج منسق بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

وقد اقترح نيل بوردين (Neil Borden) سنة 1948 مفهوم المزيج التسويقي، ثم طوّره جيروم مكارثي (Jerome Mc Carthy) في بداية الستينيات إلى أربع مجموعات (4P_s)، وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان والذي يسمى أيضاً التوزيع (Place)، الترويج (Promotion).² إلا أن هذا المزيج التسويقي التقليدي تعرّض إلى مجموعة من الانتقادات من قبل الباحثين في مجال الخدمات، ما أدى إلى تعديله ليتناسب والإطار الخاص بالخدمات، ويصبح متضمناً سبعة عناصر (7P_s) وهي: الخدمة، السعر، الترويج، التوزيع، الناس، الدليل المادي، وعملية تقديم الخدمة.³

وهناك تداخل ملحوظ بين الخدمة والسلعة فيما يسمى بالمنتج، حيث يعرف هذا الأخير بأنه "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"⁴، أي أن المنتج عبارة عن خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، أو بمعنى آخر فهو يمثل السلع والخدمات معاً. وللمنتج دورة حياة والتي يقصد بها: "سلسلة من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله إلى السوق لحين خروجه منه، حيث تتزايد

1- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 143.

2- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ص 111.

3- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي، دار زهران، عمان، الأردن، 2007، ص 92.

4- William Pride, O.C. Ferrell, **Marketing: Concepts and Strategies**, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, New York, USA, 2000, P 250.

الفصل الأول التسويق الابتكاري

المبيعات والإيرادات وتصل إلى القمة ثم تبدأ بالانحدار"¹، ومفهوم هذه الدورة مهم جدا للمسوقين والمخططين للمنتجات في السوق، لأنه في كل مرحلة يمر المنتج عبرها يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تسويقية ملائمة واختيار مزيج تسويقي ملائم. ويوضح الجدول التالي علاقة دورة حياة المنتج باستراتيجية المزيج التسويقي:

الجدول رقم (3-1): علاقة إستراتيجية التسويق مع دورة حياة المنتج

المزيج التسويقي دورة حياة المنتج	المنتج	السعر	التوزيع	الترويج
التقديم	منتجات معينة	إبداعات بأسعار عالية أو اختراق أسواق بأسعار منخفضة	تطوير قنوات توزيع	استثمار ضخم في الترويج لجذب المستهلكين
النمو	منتجات محسنة	تعديل السعر لمقابلة منافسة جديدة	توسيع قنوات التوزيع	حملات إعلانية تنافسية قوية وبناء تفضيل للعلامة التجارية
النضوج	منتجات متنوعة لأسواق متنوعة	إتباع سياسة سعرية هجومية	تكثيف التوزيع وبناء ولاء لقنوات التوزيع	تأكيد على علامة المنتج
الانحدار	تغييرات قليلة أو عدم تغيير المنتج	الالتزام بالسعر أو إعادة النظر فيه	إسقاط قنوات التوزيع الهامشية	ترويج قليل

Source: William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill, New York, USA, 2006, P 32.

يظهر من الجدول بأن دورة حياة المنتج تتكون من أربعة مراحل هي: إدخال المنتج للسوق، مرحلة النمو، مرحلة النضوج، وأخيرا مرحلة الانحدار أو التدهور، وأن الإستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة من مراحل المنتج تتغير، حيث تقل في المرحلة الأخيرة، أين ينتظر من المؤسسة اللجوء إلى أساليب أخرى كابتكار منتج جديد أو إجراء تعديلات جذرية على المنتج الموجود.

ثانيا. عناصر المزيج التسويقي للخدمات:

يمكن إيضاح عناصر المزيج التسويقي الخدمي في الجدول التالي:

1 - Marc Vandercammen et autres, **Marketing: L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, 2^e édition, De Boeck, Bruxelles, 2006, P 308.

الجدول رقم (1-4): عناصر المزيج التسويقي للخدمات

عناصره	المزيج التسويقي
نطاق الخدمة، الجودة، اسم الصنف، المستوى، خط الخدمة، الضمانات، خدمات ما بعد البيع.	الخدمة
الخصومات (الحسومات، العمولات)، المستويات، شروط الدفع، القيمة المدركة من قبل المستفيد، الجودة/السعر، تمييز الأسعار.	السعر
الموقع، القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة، قنوات التوزيع، تغطية التوزيع.	التوزيع
الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة.	الترويج
القائمون على تقديم الخدمة، التدريب، التوجيه، الالتزام، المحفزات، المظهر الخارجي، السلوك، المواقف، المستفيدون الآخرون، درجة المشاركة في إنتاج الخدمة، العلاقات بين المستفيدين أنفسهم، علاقات موردي الخدمة مع المستفيدين.	الناس
البيئة المادية، الأثاث، التصميم والديكور، مستوى الضوضاء، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى.	الدليل المادي
السياسات، الإجراءات، المكننة، تدفق النشاطات، حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، توجيه المستفيدين من الخدمة، مشاركة المستفيدين في عملية تقديم الخدمة.	عملية تقديم الخدمة

المصدر: بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 93.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1. الخدمة: سيتم توضيح مفهوم الخدمة، وطبيعتها وتصنيفاتها المختلفة، إضافة إلى

إبراز أهم الاختلافات الجوهرية بين الخدمة والسلعة فيما يلي:

أ. مفهوم الخدمة: من بين التعاريف التي قدّمت للخدمة هو تعريف كوتلر، حيث اعتبرها " أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹؛ هذا التعريف يشير إلى الجانب غير الملموس في الخدمة، وأنها لا تتم إلا بوجود فعل وطلب من طرف، وأنه ليس بالضرورة أن ترتبط بإنتاج مادي.

وقد تم تصنيف الخدمة على حسب طبيعتها إلى الخدمات الجوهر وهي الخدمات التي تعد الهدف الأساسي للعملية التجارية، وهناك الخدمات التكميلية أو الداعمة وهي التي تسهّل بيع سلعة معينة أو خدمة أخرى وتضيف قيمة للخدمة الجوهر، وتصنف معظم

1- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

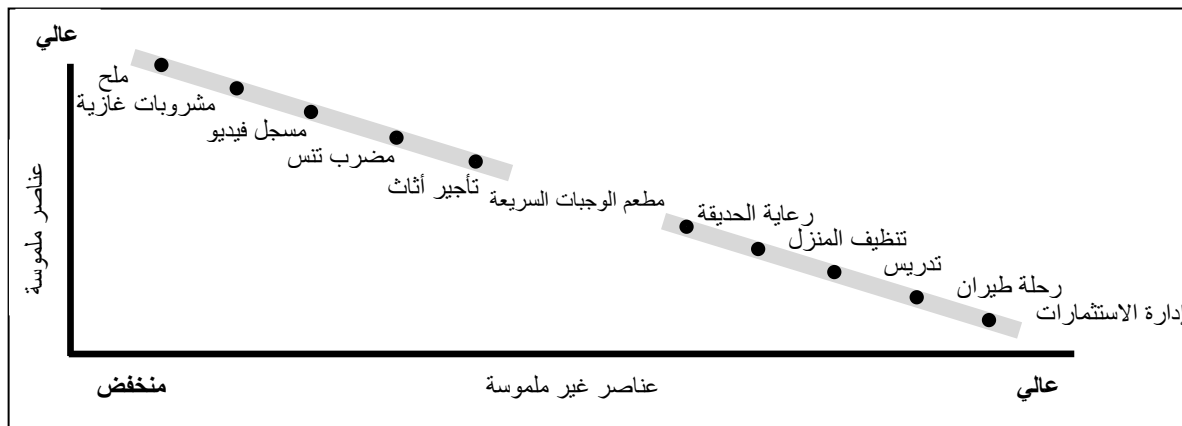
الخدمات التكميلية في ثمانى مجموعات هي: معلومات، استلام الطلبات، حماية ممتلكات العميل، إصدار الفواتير، تقديم الاستشارة، الضيافة، الدفع، معالجة الشكاوي.¹ وليس بالضرورة أن يكون الجوهر محاطا بعناصر تكميلية متأتية من المجموعات الثمانية سابقة الذكر، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة.

كما تم تصنيف الخدمة اعتمادا على استخدامها المقصود إلى خدمات استهلاكية وخدمات صناعية، حيث أن الخدمات الاستهلاكية هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة، وتشمل خدمات الاتصالات والنقل، والخدمات السياحية والصحية، في حين أن الخدمات الصناعية تتمثل في الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية.²

ب. خصائص الخدمة: تتميز الخدمة عن السلعة بخصائص رئيسية، من أهمها:³

- **اللاملموسية:** الخدمة ليس لها تجسيد مادي، فالمشتري لا يمكنه رؤية الخدمة أو لمسها أو تذوقها أو معاينتها. ونظرا لتنوع الخدمات فإنه يصعب في كثير من الأحيان تحديد درجة عدم ملموسيتها. ويوضح الشكل التالي الامتداد المشترك بين الخدمات والسلع:

شكل رقم (1-4): القيمة المضافة من خلال العناصر الملموسة وغير الملموسة في السلع والخدمات



Source: Christopher Lovelock, Laren Wright, **Principals of service and management**, 2nd Edition, Prentice Hall, 2002, P 11.

1- نفس المرجع، ص ص 73، 74.

2- فريد كورنل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص 83.

3- Raymond P. Fisk, Stephen J. Grove, and Joby John, **Interactive Services Marketing**, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 2008, P P 8-10.

يتضح من الشكل السابق أنه لا توجد خدمات صرفة أو سلع صرفة، ولكن توجد منطقة مشتركة بينهما، وهذه المنطقة يمكن تفسيرها في إطار مدى توفر العناصر الملموسة في العرض المقدم؛ والعناصر الملموسة في الخدمة لا تتألف فقط من السلع التي يتم تبادلها، وإنما أيضا من البيئة المادية التي تحصل فيها عملية تقديم الخدمة.

- التلازم: ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها، أي أنها تنتج وتباع للاستهلاك أو الانتفاع بها في ذات الوقت.

- التباين: من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها وتغيرها نظرا لارتباطها بمن يقدمها وبالوقت وبالظروف وبتنوع الزبائن، فيختلف بذلك كل أداء عن غيره.

- الهلاك: الخدمات لا يمكن الاحتفاظ بها لفترة من الزمن، فهي لا تنتج إلا حين طلبها.

- عدم تملك الخدمة: الخدمة ينتفع بها مستخدمها، ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها.

ج. أهم العناصر التي تميز بين الخدمات: لكل خدمة عدة خصائص تميزها عن غيرها من الخدمات، ومنها:

- الجودة: تعتبر الجودة إحدى الإستراتيجيات التنافسية في قطاع الخدمات، والمستفيد من الخدمة تكون أحكامه حول جودتها على أساس جودة عملية تقديم الخدمة وسرعتها، بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يحصل عليها.

- التمييز: لكي تميز المؤسسة خدماتها عن المؤسسات المنافسة عليها بالإبداع والإبتكار، كإدخال تجديدات على خدماتها، زيادة سرعة أدائها، أو اختيار علامة تجارية ملائمة.

- إنتاج الخدمة: هو مفهوم يُظهر التداخل بين الزبون والمؤسسة، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة الموظفين في كل المستويات الوظيفية، وهذا بالاعتماد على نظام إنتاج الخدمات، وهو نظام للتنظيم والإنتاج والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية. ويتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية:¹

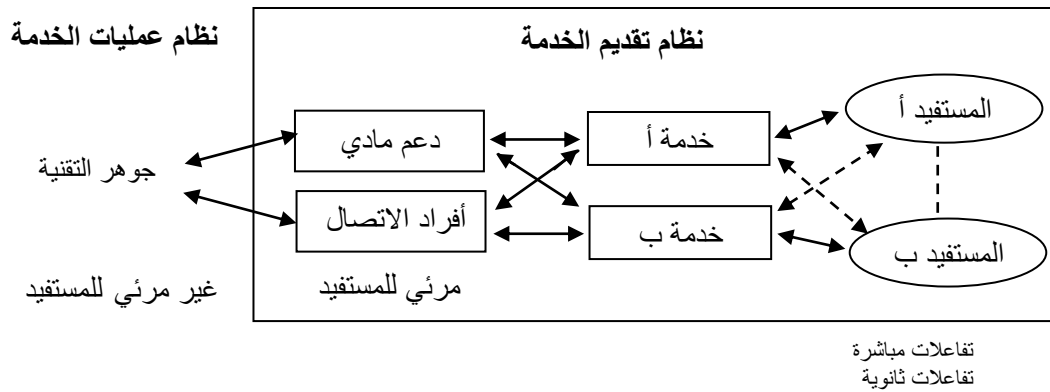
• الزبون: ويعتبر عنصرا أساسيا لوجود الخدمة، لهذا على المؤسسات الخدمية بناء علاقات جيدة مع زبائنهم.

• الدعم المادي: ويتمثل في اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة.

1 - Philip Kotler, Bernard Dubois, Op. Cit., P 461.

- ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع الزبون.
 - الخدمة: تهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمؤسسة.
 - نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي الذي يقوم بتسيير المؤسسة.
 - باقي الزبائن: الخدمة توجه إلى عدد كبير من الزبائن، مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم.
- والشكل التالي يقدم توضيحاً لنظام إنتاج الخدمة:

الشكل رقم (5-1): نظام إنتاج الخدمة



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union éditions, Paris, France, 2000, P 462.

من خلال الشكل السابق فإن الزبون عندما يذهب إلى مؤسسة الخدمة يجد عدة خدمات، كما يلاحظ من حوله محيط مادي من ديكور وموظفين... الخ، بعدها يدخل في اتصال مع الموظفين، لكن ما لا يراه هو النظام الإداري والإنتاجي داخل المؤسسة.

2. السعر: يعتبر السعر من بين أبرز عناصر المزيج التسويقي للمنظمة وذلك لأنه العنصر الوحيد من بقية العناصر في المزيج التسويقي المولد للإيرادات والأرباح، ويتميز بكونه أكثر هذه العناصر مرونة واستجابة للتغيير تبعاً لأي طارئ في البيئة المحيطة بالمنظمة، وله تأثير كبير على استمرارية المنظمة وتحقيقها للأرباح أو العكس.

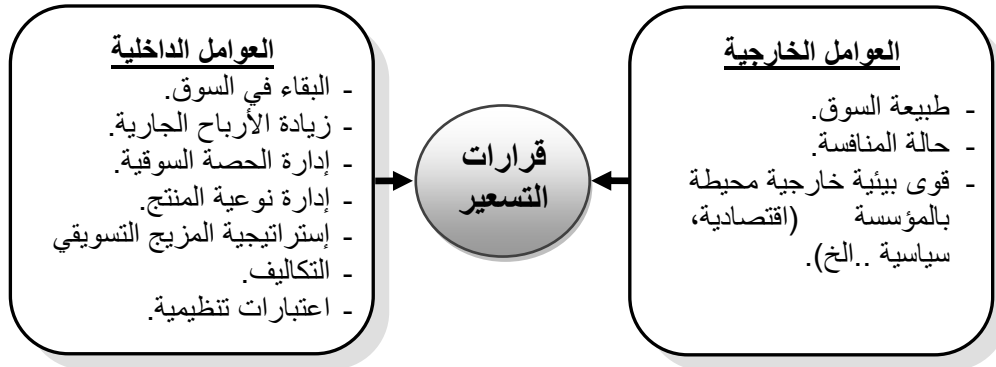
أ. تعريف السعر: يعرف السعر على أنه: "مجموع كل القيم (نقود) والتي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد أو امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة"¹، في هذا التعريف إشارة إلى أن المستهلك يستخدم القوة النقدية التي يمتلكها من أجل الحصول على سلعة أو

1- William Zikmund, Michael D'Amico, **Marketing**, 7th Edition, West Publishing Company, Saint Paul, USA, 2001, P 621.

خدمة، وقد يتم من أجل الانتفاع بها أو امتلاكها بشكل كلي أو استخدامها لوقت محدد، وبالتالي فالسعر ما هو إلا صيغة لعلاقة تبادلية ما بين الأفراد الذين يدفعون النقود، والوحدات التسويقية التي تقوم بعملية تقديم المنتجات لهم. ومن أهم أهداف التسعير هو البقاء في السوق، وتعظيم الأرباح الحالية، قيادة الحصة السوقية، وقيادة نوعية المنتج.¹

ب. العوامل المؤثرة في قرارات التسعير: تتمثل هذه العوامل في عوامل داخلية وخارجية، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): العناصر المؤثرة في قرارات التسعير



المصدر: بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي، دار زهران، عمان، الأردن، 2007، ص 277.

من الشكل السابق يتضح بأن العوامل المؤثرة في قرارات التسعير هي:

- **العوامل الداخلية:** قبل تحديد السعر يتطلب من المؤسسة انتقاء إستراتيجية خاصة بالمنتج تمكنها من انتقاء الهدف السوقي وتثبيت نفسها وتثبيت إستراتيجية التسويق الذي يعتبر السعر أحد أركانها الأساسية. ومن بين أهم هذه العوامل الداخلية ما يلي:²
 - إستراتيجية المزيج التسويقي: يجب أن يكون هناك تنسيق بين عناصر المزيج التسويقي وذلك لترسيخ البرنامج التسويقي بشكل متين وفعال.
 - التكاليف: تعتبر التكاليف الركيزة الأساسية لتحديد أسعار المنتجات، وتأمل المؤسسة أن يغطي السعر المطبق كل تكاليفها، إضافة إلى تحقيق عائد على رأس المال المستثمر.
 - الاعتبارات التنظيمية: الإدارة مسؤولة عن اتخاذ قرار تحديد من يقوم بوضع السعر للمنتج المطروح في السوق.

1- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 278.
2- نفس المرجع، ص ص 278-284.

- العوامل الخارجية: من بين هذه العوامل ما يلي:¹

- طبيعة الطلب والسوق: إن تحديد الأسعار يجبر رجال التسويق على فهم العلاقة بين السعر والطلب على الخدمة التي ترغب المؤسسة بطرحها في السوق.
- المنافسة: يمثل المنافسون عاملا هاما ومؤثرا على قدرة المنظمة على تحديد أسعارها، كما تتنوع الأسعار كليا على حسب الأنماط المختلفة للأسواق.
- العوامل البيئية المحيطة: عندما تقوم المؤسسة بصياغة أسعار خدماتها فإنه يتطلب من إدارتها الأخذ بعين الاعتبار القوى البيئية والمتمثلة في العوامل الاقتصادية كالتضخم والازدهار، والعوامل القانونية كالقوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة عن الدولة ذات العلاقة بالقطاع.

ج. الإستراتيجيات السعرية: تتغير الإستراتيجيات السعرية حسب استراتيجية عمل المؤسسة، وتتمثل في:²

- الاستراتيجيات السعرية للخدمات الجديدة، وهي:

- إستراتيجية التسعير الوجيه: بعض المؤسسات الخدمية تثبت وضعها في السوق كمؤسسات فريدة بتقديمها لخدمات فريدة بنوعية جيدة وبأسعار عالية، حيث تسعى إلى جذب فئة سوقية محددة ذات نفوذ خاص أو ترغب بأن تكون ذات وجهة في المجتمع.
- إستراتيجية قشط السوق: تعتمد هذه الإستراتيجية على وضع أسعار عالية عندما تكون أسعار السوق غير حساسة، وحسب هذه المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية فإن طرح أسعار منخفضة سوف يحقق لها ربحا منخفضا قياسا بالأسعار العالية.
- إستراتيجية اختراق السوق: تعني تطبيق أسعار منخفضة للدخول إلى سوق واسعة أو جذب عدة فئات سوقية إلى خدماتها وبالتالي تحقيق حصة سوقية كبيرة قياسا بالمنافسين.
- إستراتيجية الحزمة السعرية: إن الباعة الذين يستخدمون إستراتيجية الحزمة السوقية يوحّدون عدة منتجات ويقدمونها على شكل حزمة إنتاجية أو مجموعة من الخدمات المتكاملة، وهذه الإستراتيجية تساعد عملية الترويج للخدمات المطروحة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق إقناع الزبائن بالمنافع المتحققة من هذه الحزمة.

1- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 115.

2- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص ص 294-299.

- **الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر:** تضبط العديد من المؤسسات أسعارها الأساسية على أساس توجيهها لأعداد متفاوتة من الزبائن وبحالات متغيرة في السوق، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات:

- إستراتيجية ضبط السعر على أساس التخفيضات: المؤسسات الخدمية التي تطبق هذه الإستراتيجية تطرح معدلات أسعار خاصة تتلاءم وحجم المشتريات.
- إستراتيجية التسعير التمييزية: بعض المؤسسات غالبا ما تضبط أسعارها الأساسية بالأخذ بعين الاعتبار الاختلاف بين الزبائن والمنتجات والمواقع، ولذلك فهي تباع منتجاتها أو خدماتها بسعرين أو أكثر.
- إستراتيجية التسعير النفسي: تعتمد هذه الإستراتيجية على الاعتبارات النفسية وتعطيها أهمية أكبر من الاعتبارات الاقتصادية، ومن أهم المؤشرات النفسية التي تؤثر على قرارات الشراء هي: طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة وسعرها، وطبيعة العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها المشتري وقيمة الخدمة المعبر عنها بالسعر المدفوع، إضافة إلى مقارنة السعر الحالي الذي يدفعه المشتري للخدمة مع السعر السابق الذي دفعه لنفس الخدمة، إلى جانب حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن المشتري.
- إستراتيجية التسعير الترويجية: تطرح المؤسسات أسعارا لخدماتها بأقل من الأسعار السائدة، وفي بعض الحالات أقل من التكلفة، ولكن لفترة زمنية مؤقتة، والهدف من ذلك هو التأثير على الزبائن الجدد وجذبهم والتأثير سلبا على المنافسين في السوق.

3. الترويج: هو عنصر متعدد الأشكال ومتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي، وفيما يلي أهم خصائص هذا العنصر:

أ. **مفهوم الترويج:** يعرف الترويج على أنه " أحد عناصر المزيج التسويقي للمنظمة والذي يتم استخدامه لإخبار وحث وتذكير السوق بما تبيعه المنظمة من منتجات، وتأمل أن يكون هنالك تأثير لدى المستلم عبر أحاسيسه وسلوكه ومعتقداته"¹، وبالتالي فإن هذا التعريف يركز على كون مدراء التسويق يسعون من خلال النشاط الترويجي إلى إخبار

1- Michael Etzel, Bruce Walker, and William Stanton, **Marketing**, 12th Edition, McGrown-Hill, New York, USA, 2001, P 440.

وإقناع وتذكير الأفراد والمؤسسات الذي يمثلون السوق المستهدف لمقدم الخدمة عن المنتجات المناسبة والمتاحة في المكان المناسب وبالسعر المناسب.

وبسبب طبيعة الخدمات غير الملموسة فإن هذا يضيف أعباءً كثيرة في كيفية تطوير إستراتيجية ترويج فاعلة، وحتى يتم التغلب على هذه المشكلة فإنه من الضروري إضفاء صفة المادية للخدمة من خلال منافعها المكتسبة أو من خلال تركيز الفكرة الرئيسية على صورة المؤسسة وسمعتها، مثل الخبرة، الكفاءة،...الخ.¹

وبذلك فإن الترويج يلعب دورا كبيرا في التعريف بالمنظمة ومنتجاتها وتمييزها عن المنافسين، وتعزيز علاقتها مع الجمهور المستهدف والتأثير في سلوكهم الشرائي بما يتفق مع الأهداف التسويقية للمنظمة وخلق الانطباع الإيجابي عنها لديهم.²

ب. عناصر المزيج الترويجي: المزيج الترويجي يتكون من عدد من العناصر الشخصية وغير الشخصية التي تهدف إلى التأثير في المستهلك لتحفيزه على الشراء. ومن أبرز هذه العناصر:

- **الإعلان:** يستهدف الإعلان استمالة السلوك الشرائي من خلال تقديم معلومات عن المنتج،³ وعرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه "وسيلة غير شخصية لتقديم وترويج السلع والخدمات أو الأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع"⁴. من أهم الوسائل الإعلانية: الصحف، التلفزيون، الراديو، المجلات، العرض الخارجي (البوستر).

- **البيع الشخصي:** يعرف بأنه "العملية المتعلقة بإمداد المستهلك أو المستفيد بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلعة أو الانتفاع من الخدمة من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي"⁵، أي أنه أسلوب اتصالي إقناعي مباشر وجها لوجه مع المشتريين المرتقبين.

- **ترويج المبيعات (تنشيط المبيعات):** يقصد بها كافة الأساليب غير المعتادة في عملية الترويج والتي لا تدخل ضمن عملية الإعلان أو البيع الشخصي، والتي تسهل انتقال

1- علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 412.

2- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 340.

3- علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 66.

4- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 155.

5- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 333.

منتجات المؤسسة إلى المستهلك النهائي، وقد عرّفت على أنها " تلك الأشياء المتنوعة والتي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صمّمت لأن يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قبل المستهلك"¹، ومن الأمثلة المستخدمة في ترويج المبيعات هو استخدام العينات، الكتالوجات، إقامة المسابقات، إقامة المعارض التجارية.

- **العلاقات العامة:** التعريف الرسمي لمعهد العلاقات العامة البريطانية هو أن "العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها"²، وبذلك فالعلاقات العامة تتألف من النشاطات التي تؤثر بالرأي العام وتكوّن النوايا الحسنة بالنسبة للمؤسسة.

- **التسويق المباشر:** هو عبارة عن اتصالات مباشرة عبر وسائل غير شخصية مع أفراد مختارين ومستهدفين بعناية خاصة، وذلك للحصول على استجابة فورية، ويتألف التسويق المباشر من عدة أساليب مثل التسويق عبر الهاتف والبريد الإلكتروني الصادر.³

ج. العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي: يمكن حصر بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار المؤسسة لعناصر المزيج الترويجي في:⁴

- **السوق المستهدف:** تتأثر الإدارة المسؤولة عن النشاط الترويجي في اتخاذها للقرار بشكل كبير بطبيعة السوق الذي تتعامل معه، وينحصر هذا التأثير في: المدى الجغرافي للسوق، وكثافة السوق (عدد الأفراد المتعاملين في السوق والخصائص المميزة لهم)، إضافة إلى خصائص المشتري (مستهلك أو مستعمل صناعي).

- **طبيعة المنتج:** على حسب طبيعة المنتج (إستهلاكي أو صناعي) يختلف الأسلوب الترويجي المعتمد.

- **المرحلة في دورة حياة المنتج:** المنتج في مرحلة التقديم يحتاج إلى المزيد من الجهد الترويجي لتثبيت وجوده في السوق، ثم ينخفض حجم النشاط الترويجي والإستراتيجيات المعتمدة في المراحل اللاحقة تتابعاً.

1- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 161.

2- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 329.

3- علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 66.

4- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 164..

- **التخصيصات المالية المتاحة:** إذا كانت الأموال المخصصة كبيرة فإن هذا سيمكّن إدارة الترويج من استخدام أكثر من عنصر ترويجي متاح.

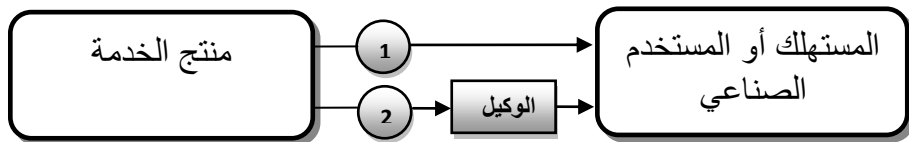
4. التوزيع: هو أحد الوظائف التسويقية المهمة والذي يشير إلى المسار الذي تتدفق فيه المنتجات وتصبح في متناول المستهلك، ويتم التعرف على أهم جوانبه فيما يلي:

أ. تعريف المنافذ التوزيعية: تسعى المنظمة إلى تحقيق انسياب سليم ودقيق لخدماتها إلى المشترين، وتعتبر المنافذ التوزيعية الحلقة الأساسية في هذه المسألة، وقد عرّفت بأنها: "النشاطات التي تجعل المنتجات متاحة للمستهلكين في الزمان والمكان الذي يرغبونه عند الشراء"¹، وبهذا فإن المنفذ التوزيعي عبارة عن سلسلة مكونة من مجموعة من الحلقات الوسيطة المتتابعة، حيث تمثل كل حلقة فيها منظمة معينة تؤدي وظيفة متخصصة تهدف من خلالها إيصال المنتجات إلى من يطلبها بالشكل والوقت المناسب.

وتتمثل أهمية المنافذ التوزيعية في: تقريب المسافة بين المنتج والمستهلك، وتقليل عامل الزمن، تسهيل العمل ومعرفة حاجات كلا الطرفين عن طريق تبادل المعلومات، وتقليل عدد عمليات الاتصال.²

ب. أشكال المنافذ التوزيعية للخدمات: تتصف قنوات توزيع الخدمات بأنها مباشرة وأكثر بساطة من تلك المستخدمة في توزيع السلع، وذلك لضرورة استمرار العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدمها، لهذا فإن مسوّق الخدمات أقل اهتماماً بمواضيع التخزين والنقل ومراقبة المخزون.³ وتتضح أشكال المنافذ التوزيعية للخدمات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): المنافذ التوزيعية في تسويق الخدمات



Source: Louis Bonne, David Kurtz, **Contemporary Marketing**, 10th Edition, Dryden Press, Texas, USA, 2001, P 466.

يتضح من الشكل السابق أن المنافذ التوزيعية للخدمات تكون على شكلين، وهما:⁴

1- William Pride, O.C. Ferrell, Op. Cit., P 350.

2- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 188.

3- Michel Langlois, Gerard Tocquer, **Marketing des Services: Le défi relationnel**, 8^e édition, Dalloz, Paris, France, 1998, P 325.

4- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 196.

- **المنفذ الصفري (المباشر):** هو المنفذ الشائع الاستخدام، حيث يتم تقديم الخدمة من قبل منتجها ذاته.

- **المنفذ الأحادي:** هو المنفذ الذي يقوم على وجود حلقة وسيطة بين منتج الخدمة ومشتريها، وقد تكون هذه الحلقة على شكل منظمة أو مجموعة أشخاص ينتمون إلى جهة معينة أو مستقلين بنشاطهم التجاري، ويمتلكون الصلاحية في تأدية الخدمة والتوسط في تقديمها لمن يطلبها.

5. الدليل المادي: إن البيئة المادية تضيف ملامح ملموسة للخدمة، وهذا يعزز من إدراك المستفيد للخدمة ويجعله أكثر قدرة على تقييمها؛ ويطلق إسم الدليل المحيط على الجزء الفعلي من البيئة المادية والذي يُمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، فهو يؤكد لحاملها على الخدمة فحسب، وليس بديلاً عنها، في حين أن الدليل الأساسي هو بعكس الدليل المحيط لا يمكن للعميل امتلاكه، ومع ذلك قد يكون مهماً جداً في تأثيره على قرار شراء الخدمة، كالمظهر الخارجي والداخلي لمؤسسة الخدمة مثلاً.¹

6. عملية تقديم الخدمة: تشير إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة، والتفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، حيث تعد الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة، وتضم أشياءً في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما تشمل هذه العملية على نشاطات أخرى، مثل المكننة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.²

7. الأفراد: يتمثل الأفراد في مقدمي الخدمة (العاملين بالمنظمة)، ومتلقيها (العملاء)، وتعد العلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد، وكذلك بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم في غاية الأهمية في قطاع الخدمات، لأن إدراك المستفيد حول جودة الخدمة قد تتأثر بفعل المستفيدين الآخرين.³

1- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 370.

2- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 98.

3- طارق طه، مرجع سابق، ص 609.

المبحث الثاني: الابتكار، مقوماته والعوامل المؤثرة فيه

الابتكار هو صناعة المستقبل، لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث، ويأتي بالمنتج الجديد الذي ينشئ الطلب الجديد عليه، ويأتي بالسوق الجديد الذي يحرك الصناعة والاقتصاد نحو مستوى أعلى من التطور. ولقد زاد الاهتمام بالابتكار وتوسعت مجالات تطبيقه إلى عدة ميادين، وصارت المؤسسات تبذل قصارى جهدها من أجل ترسيخ وتفعيل ثقافة الابتكار في إستراتيجية عملها بقصد خلق ميزة تنافسية مستمرة.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

في عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة، بدأ الحديث عن المعرفة بوصفها معلومات مكثفة، والابتكار بوصفه معرفة مكثفة في سياق سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ومن ثم إلى الابتكار.¹ وقد عبّر بيتر دراكر (P. Drucker) بوضوح على أهمية الابتكار بقوله: " للمؤسسة وظيفتان أساسيتان لا غير: التسويق والابتكار"²، ويتجلى هذا وضوحاً في المنظمات التي كانت تنتظر عقوداً من أجل الإتيان بفكرة جديدة وتحويلها، وأصبحت اليوم تمتلك المختبرات وألمع الباحثين وتتبنى الميزانيات الضخمة من أجل أن يكون الابتكار عملية نظامية.

أولاً. مفهوم الابتكار:

تزايد الاهتمام بموضوع الابتكار كأفضل الحلول الواجب استغلالها جيداً لخلق القيمة المضافة، لكن بالرغم من ذلك فقد اعتبر من بين المواضيع والعمليات المعقدة، فتعددت بذلك التعاريف المقدمة له من طرف الباحثين والمتخصصين، ومن بينها: يعرف نجم عبود نجم الابتكار بأنه " التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة "³، مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق، مغنياً بذلك الحالات الثلاث: الجديد بالنسبة للمؤسسة دون أن يكون كذلك في السوق، أو

1- نجم عبود نجم، "المخاطرة الابتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة"، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الخطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 16- 18 أبريل 2007، ص 08.

2- Philip Kotler, *Faq Marketing*, Op. Cit., P 17.

3- نجم عبود نجم، "الابتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتقييم"، *المجلة الدولية للعلوم الإدارية*، المجلد رقم 11، العدد الرابع، إصدارات معهد التنمية الإدارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2006، ص 229.

الجديد بصيغة التحسين، وأخيرا الجديد الذي لا يشبه ما سبقه. كما يعرفه توم بيترز (T.Peters) بأنه " التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره"¹، وهذا يوسع من مفهوم الابتكار، لأن الشيء الجديد قد يكون بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل المؤسسة، وإنما قد يعني أيضا شراؤه من الآخرين أو تقليده.

أما تشيرميرهورن (J.R.Schermerhorn) وزملاؤه فيعرفونه بأنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة"²، وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة).

أما التوسيع الآخر للتعريف فهو لدى شاني ولاو (Shani & Lau)، حيث يؤكدان على أن "الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة، منتجا جديدا، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة، كما قد يكون الابتكار تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد"³، وهذا يوسع الابتكار في التطبيق فلا يقصره على التكنولوجيا أو المنتج وإنما يمدّها إلى الابتكار الإداري والتنظيمي، كما يوسعه أيضا إلى التقليد لإيجاد شيء جديد منه عند وضعه في سياق جديد.

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: "العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسّن، أو إلى طريقة عمل جديدة، وعملية الابتكار تغطي جميع النشاطات العلمية والتكنولوجية والتجارية والمالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد والتنفيذ الفعال للطريقة الجديدة"⁴.

من كل ما سبق يمكن القول بأن الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أنه يمثل عملية إنشاء

1- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 19. نقلا عن: توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 386.

2- نفس المرجع، ص 20. نقلا عن: John R. Schermerhorn, Jr. Et Al, **Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc, New York, USA, 1997, P 409.

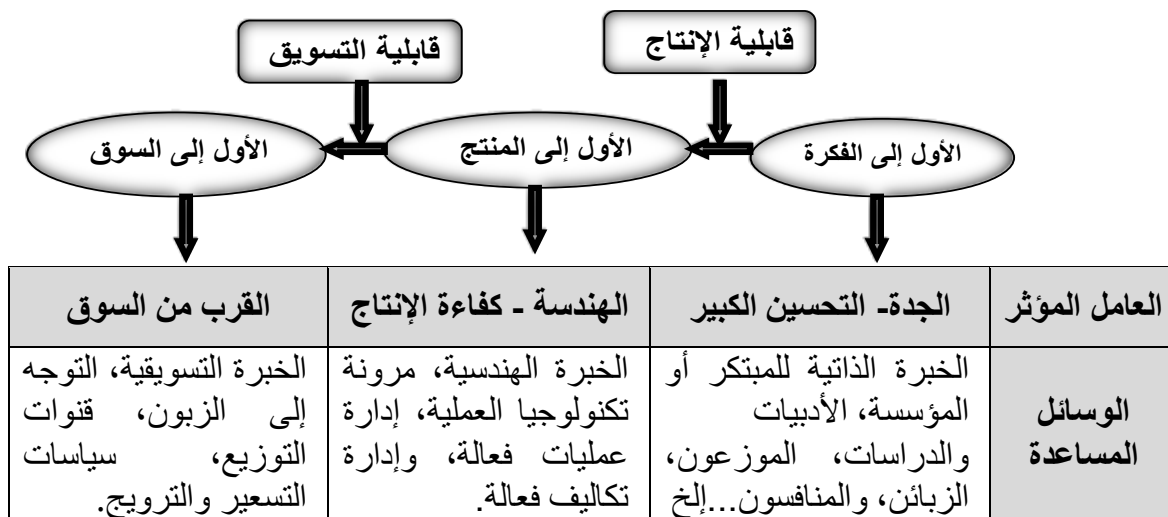
3- نفس المرجع والصفحة. نقلا عن: Abraham B. Shani and James Brownlee Lau, **Behavior Organizations**, Irwin, Chicago, USA, 1996, P 15.

4- OCDE et Eurostat, **Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, 3^e édition, Editions OCDE, 2005, P 46.

وتطوير واكتساب وتنفيذ المنتج الجديد والعملية الجديدة بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة.

الشكل التالي يقدم توضيحاً بسيطاً لمفهوم الابتكار:

الشكل رقم (1-8): مفهوم الابتكار: الأول إلى الفكرة، والمنتج، والسوق.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 23.

من الشكل السابق يتضح أن المؤسسة الابتكارية تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد و/ أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق.

وبالرغم من استخدام مصطلحات الابتكار والإبداع والإختراع في أدبيات الابتكار في الغالب كمتبادلات، إلا أن هناك من فرق بين هذا المصطلحات:

فقد عرّف ريتشارد دافت (Richard Daft) الإبداع على أنه " القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة"¹؛ وبهذا فالإبداع يتمثل في "التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو

1- سليم بطرس جلدة، زيد منير عوي، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج¹.

أما بالنسبة للاختراع فإن خليل حسن الشماخ فيعرفه بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"². وحسب شاني ولاو (Shani & Lau) وكذلك لدى روبينز وكولتر (Roubbins & Coulter) تم التمييز بين الاختراع والابتكار، حيث أن الاختراع يشير إلى "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد"³. وفي ذات السياق قدم تشيرر (Scherer) تمييزا اقتصاديا بين المصطلحين، فالاختراع يعطي أهمية أكثر للموارد غير الملموسة (الوقت، العبقرية، التقدم العلمي)، خلافاً في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات التقنية والتنظيمية⁴.

ثانياً. خصائص الابتكار:

يتصف الابتكار بمجموعة من الخصائص، من أهمها ما يلي⁵:

1. الابتكار يمثل ما هو جديد، وهذا هو جوهره بوصفه توليفاً جديداً لما هو موجود أو كشفاً جديداً غير مسبق.
2. أنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضاً أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج ذو قيمة أكبر للزبون مقابل الأموال التي يدفعها.
3. أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائماً بذاته في شركات الأعمال وإنما لابد أن يستند إلى معايير المعايير.

1- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001، ص 598.

2- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 421.

3- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 17.

4- سليم بطرس جلدة، زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 23.

5- Joe Tidd, John Bessant, and Keith Pavitt, **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**, 3rd Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, UK, 2005, P 8.

4. الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق، وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار ومصادره

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الابتكار جوهرية من أجل البقاء، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة. وسيتم التطرق إلى أهمية الابتكار ومصادره، فيما يلي:

أولاً. أهمية الابتكار:

تتزايد أهمية الابتكار والحاجة إليه في تحقيق ما يلي:¹

1. **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل).

2. **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

3. **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآن مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4. **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنهم.

1 - Site Web: <http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/pages/default.aspx>, Dernière consultation 28/07/2010.

5. إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة يعد أسلوباً للمؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، وذلك يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية.

6. إيجاد فرص عمل جديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة.

7. تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي: ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني، وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة: الفنية والمالية والتسويقية.

ثانياً. مصادر الابتكار:

لقد أشار دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر للابتكار، وهي:¹

1. المصدر الفجائي أو غير المتوقع: يشتمل على النجاح الفجائي، والفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.

2. مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون: يتمثل في الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، وتعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، والتعارض بين قيم المستهلكين وتوقعاتهم المدركة والواقعية.

3. الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات: تمثل الحاجة فرصة كبرى ومحفزة على الابتكار.

4. بنية الصناعة والسوق: لابد للسوق أن يتغير سواءً كان ذلك بفعل المنافسة أو التغير في حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا التغير يعد فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، والتنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.

1- بيتر دراكر، التجديد والمقاولة، ترجمة: حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1988، ص 38.

5. **العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، فالتغير في العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الابتكار، ويؤدي إلى فتح أسواق وقطاعات جديدة.
6. **تبدل الإدراك والرؤية:** يمكن لتبدل إدراك الأفراد ورؤيتهم في المجتمع أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، والأهم من ذلك أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم.
7. **المعرفة الجديدة:** يمثل الابتكار القائم على المعرفة بكل مداخلها العلمية والتقنية والاجتماعية مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والمشروعات الجديدة.

المطلب الثالث: مستويات الابتكار، أنواعه ومراحله

تتنوع مستويات الابتكار وتتعدد أنواعه وتمتد مراحله، ويتم عرض كل هذا فيما يلي:

أولا. مستويات الابتكار:

الابتكار يكون على ثلاثة مستويات كما يلي:¹

1. **مستوى المنتج:** يتم ابتكار منتجات جديدة وتصريفها في الأسواق بعد ضمان حمايتها من خلال العلامات المميزة وبراءات الاختراع، وتظهر هذه الابتكارات كاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق بسبب تقادم المنتجات الحالية أو تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين، فضلا عن منافسة منتجات أخرى.
2. **مستوى العمليات:** ويتعلق بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج، وما يرافقها من ابتكار في طرق النقل والتخزين والتجميع المؤدية إلى زيادة الإنتاج، ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الإنتاجية للمنظمات من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليل تكاليف الإنتاج.
3. **مستوى التنظيم:** وهو يعرف بالابتكار التنظيمي، ويعبر عن القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية والإدارية والتنفيذية بشكل يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، ويتضمن أيضا الابتكار في الأداء والسلوك

1- Faouzia Bouacha, Sabrina Younsi, "Les TIC : Outil indispensable pour l'innovation organisationnelle", Séminaire scientifique international sur l'entreprise économique algérienne et l'innovation à la lumière du troisième millénaire, Université de Guelma, 16 et 17 Novembre 2008, P 294.

الإداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب والتحفيز وخلق روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة لبعض المشكلات التي تواجه المؤسسة وتطبيقها بفعالية، أي إيجاد سبل جديدة تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة وخارجها.

ثانيا. أنواع الابتكار:

هناك العديد من التصنيفات لأنواع الابتكار نتيجة تنوع الأسس التي يعتمد عليها الباحثين، ومن أبرزها هذا التصنيف المعتمد على المعايير الثلاثة التالية:¹

1. معيار الدافع للابتكار: والذي يصنف الابتكار إلى:

أ. **الابتكار الناتج عن الحاجة:** يقوم هذا النوع على أساس وجود مشكلة والتي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة لابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

ب. **الابتكار الناتج عن الرغبة في زيادة الكفاءة:** هذا النوع يقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى منتجات أو تقنيات إنتاج جديدة وذات كفاءة.

2. معيار حجم ودرجة التغيير: والذي يصنف الابتكار إلى:

أ. **الابتكار التراكمي (التدريجي):** هو ذلك الابتكار الذي يعتمد على استغلال التكنولوجيا الحالية ويتسم بدرجة أقل لعدم التأكد، نظرا لسعيه لتحسين فعالية الأسواق والصناعات الحالية من خلال التركيز على تحسين المنتجات والعمليات والنظم الإدارية الحالية.

ب. **الابتكار الجذري:** هو ذلك الابتكار القائم على استغلال تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة لم تستخدم من قبل، واعتماده على خلق تغيير أو تحويل جذري للأسواق والصناعات الحالية أو حتى خلق أسواق جديدة من خلال التركيز على تطوير منتجات أو عمليات أو حتى أنظمة إدارية جديدة لم يسبق التعامل بها.

وفيما يلي يتم تقديم توضيح لأهم الفروق الجوهرية بين الابتكار الجذري والابتكار التراكمي:

1- منير نوري، فاتح مجاهدي، "دور الابتكار في إكساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16 و17 نوفمبر 2008، ص ص 227، 228.

الجدول رقم (1-5): الفرق بين التحسين التدريجي والابتكار الجذري

التأثير	التحسين التدريجي	الابتكار الجذري
سرعة المسير	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
الإطار الزمني	مستمر وتدرجي	منقطع وغير تدرجي
التغيير	تدرجي وثابت	مفاجئ وثورى
المساهمة	كل فرد	قلة من المتميزين والمختارين
المدخل	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	فردى، عاصف أفكار وجهود فردية
الطريقة	الصيانة والتحسين	تغيير جذري وإعادة بناء
الدافع	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات جديدة
المتطلبات العلمية	استثمارات قليلة ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه	استثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه
توجيه الجهد	للأفراد	للتكنولوجيا
معايير التقييم	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل	نتائج من أجل الأرباح
الميزة	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو	ملائم جدا لاقتصاد سريع النمو

Source : Site Web: <http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/pages/default.asp>. Dernière consultation : 28/07/2010.

يتضح من خلال الجدول أن الابتكار الجذري يتميز عن الابتكار التدريجي في أنه يمثل مصدرا عظيما للميزة التنافسية، إلا أن ذلك في بيئة الأعمال يعتبر نادرا لكونه يتحمل مخاطرة عالية جدا، ومصادر تحقيقه محدودة، وأنه لا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة، ويتطلب استثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمخبرات والمشروعات ورؤوس الأموال.

3. معيار مصدر واتجاه الابتكار: يصنف الابتكار إلى:

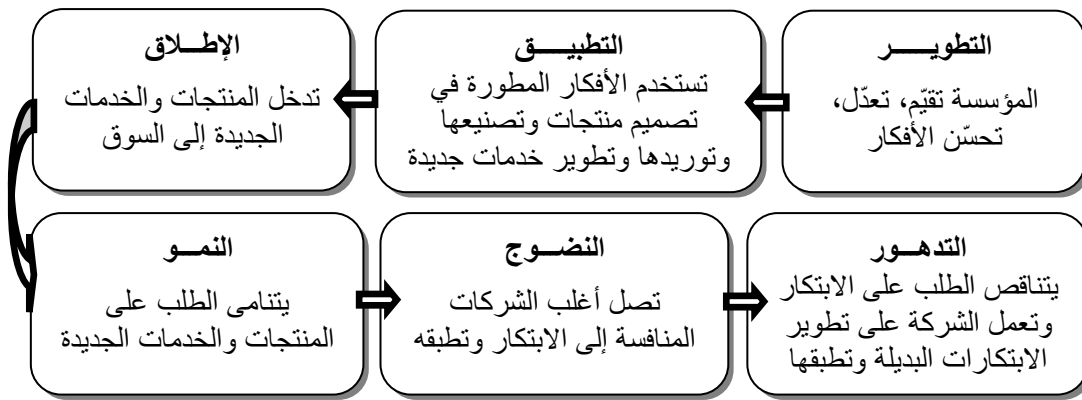
أ. الابتكار من الأعلى إلى الأسفل: وهو يعبر عن الابتكار الناجم عن أفكار صادرة من المستويات العليا للمؤسسة؛ وما يميز هذا النوع من الابتكار أنه يشمل جميع المستويات باعتماده على قسم البحوث والتطوير لابتكار منتجات أو تقنيات حديثة في الإنتاج فضلا عن دراسة نظم إدارية أكثر كفاءة في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة، وما يعاب على هذا النوع أنه يقمع روح المبادرة لدى العاملين في المؤسسة ويتجاهل كل أفكارهم.

ب. **الابتكار من الأسفل إلى الأعلى:** يعبر عن الابتكار الناجم عن الأفكار الصادرة من المستويات الدنيا، ويغلب على هذا النوع مستوى المنتج والعمليات لأن العاملين بالمؤسسة هم الأكثر احتكاكا بالمستهلك، مما يتيح لهم فرصة الحصول على أفكار جديدة ومبتكرة لمنتجات تناسب وأذواق وتفضيلات المستهلكين، وتعتبر المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الابتكار منظمات أكثر فعالية لأنها تدعم روح المبادرة لدى جميع العاملين فيها.

ثالثا. مراحل العملية الابتكارية:

الابتكار في المؤسسات عملية دؤوبة متواصلة، وهي تتألف من مراحل متعددة، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): مراحل عملية الابتكار



Source: Ricky W. Griffin, **Fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 2006, P 230.

يتضح من الشكل السابق أن عملية الابتكار تمر بالمراحل التالية:¹

1. **تطوير الابتكار:** في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد، حيث يتم تقليص عدد الأفكار إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

2. **تطبيق الابتكار:** في هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الأفكار المطورة، لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة.

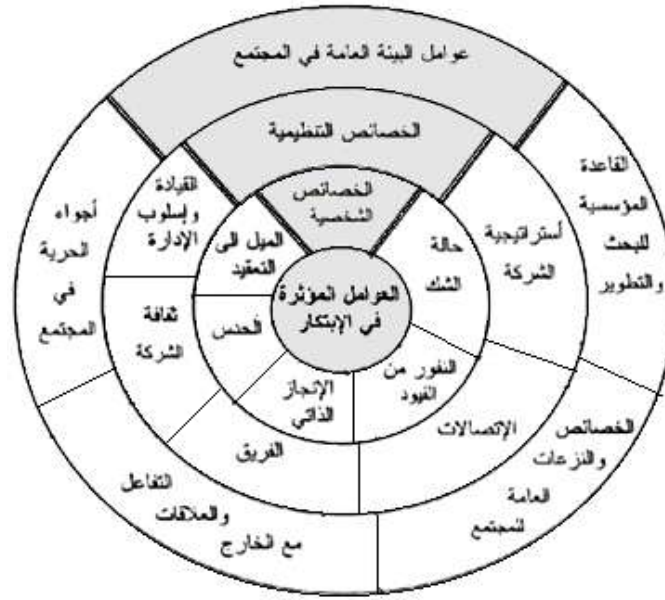
1- Ricky W. Griffin, **Fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 2006, P 230.

3. إطلاق التطبيق: وفيها تقوم المؤسسة بإدخال المنتجات الجديدة إلى السوق.
4. تنامي التطبيق: في هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق بنمو الطلب عليه بمعدل متزايد، وهذا يعني أن الابتكار قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي، وتحقيق الربحية العالية، مع إمكانية أن يتجاوز الطلب العرض.
5. نضوج الابتكار: في هذه المرحلة تصل أغلب المؤسسات المنافسة إلى الابتكار، وتطبقه بإدخال منتجاتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما تعمل المؤسسات المنافسة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستنفذ كل إمكانات التحسين في الخصائص، والتغليف، والاستعمال... الخ.
6. تدهور الابتكار: عندما تصبح المؤسسة غير قادرة على زيادة المبيعات وتحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة التدهور، الذي يُتبع باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجه من السوق بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة وديناميكية نتيجة وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، وهذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، وقد لا تكون كذلك في ظروف أخرى، وربما هذا ما يزيد في درجة تعقیده، ومع هذا فإن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 130.

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل والمؤثرة في الابتكار وهي:

أولاً. مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء ولب عملية الابتكار داخل المؤسسة، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد¹ ومن بين السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين هي:²

1. **الميل إلى التعقيد:** من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة.
2. **الميل إلى الشك:** وهو ما يقودهم إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وحتى عن البديهيات.

3. **الإنجاز الذاتي:** يتميز المبتكر بأنه محفز بالإنجاز والدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه.

1- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 90.
2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 129.

4. **الحدس:** قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس المتمثل في النظر إلى الأشياء خارج علاقتها الموضوعية.

5. **النفور من المحددات والقيود:** الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا. مجموعة العوامل التنظيمية:

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:

1. **إستراتيجية المؤسسة:** هناك مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية، وهي التي تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي، حيث تبحث عن المبتكرين وتوفر لهم فرصا كثيرة للقيام بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، وهناك مؤسسات تتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات الحالية، والتي تواجه النشاط الابتكاري.¹

2. **ثقافة المؤسسة:** وتعرّف على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء"²؛ ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليده وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار.

3. **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، وتعرّف على أنها "ممارسة التأثير على الموظفين، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"³، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تُشجع جو الابتكار وتوفر الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة

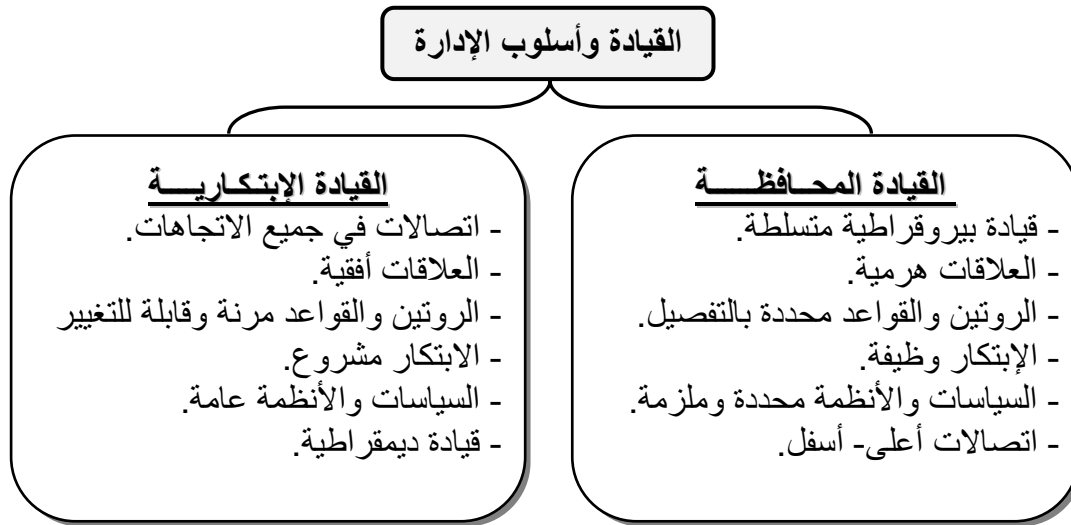
1- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 135.

2- نفس المرجع، ص 137.

3- صالح بن سليمان الرشيد، "نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 35.

تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى. والشكل التالي يوضح الاختلاف بين النمطين:

الشكل رقم (11-1): الاختلاف بين أنواع القيادة وأسلوب الإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 137.

4. **الفريق:** يعرف الفريق على أنه "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك" ¹؛ وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أنه يشكل المناخ الأكثر ملاءمة لتعزيز ودعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق لمواجهة وجود وظائف متخصصة منعزلة داخل المؤسسة يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

5. **العامل المؤثر:** يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار، فعلى سبيل المثال إذا كان الابتكار يؤثر على الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة (الحدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون)، وإذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور. ²

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002، ص 4.
2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 138.

6. **الاتصالات:** وهي تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة من جهة أخرى، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات فيها جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد.¹

ثالثاً. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

يتأثر الأفراد والمؤسسة بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويتم الإشارة إليها فيما يلي:

1. الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع: من بين هذه الخصائص ما يلي:²

أ. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يبدأ تفاعل الفرد والمجتمع مع العوامل التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى له، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

ب. **العوامل السياسية:** يؤدي دعم القيادات السياسية المستمر للابتكار من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية إلى تفجير الطاقات الابتكارية للأفراد وبالتالي للمؤسسات والمجتمع.

2. **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية بتعزيز بعض نشاطاتها كتدعيم مراكز البحث والتطوير، واعتماد نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع.

3. **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:** إن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

1- نفس المرجع، ص 139.

2- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 600.

المبحث الثالث: التسويق الابتكاري وسبل تجسيده في المؤسسات الاقتصادية الخدمية

للتسويق الابتكاري أهمية بالغة نظرا لتأثيره الإيجابي على نجاح المؤسسة، أيا كان نوعها وحجمها، حتى أصبح الأمر بالنسبة لها إما "الابتكار أو الاندثار"¹؛ ويزداد اهتمام الكتاب والباحثين بموضوع التسويق الابتكاري، ويتناولونه من عدة جوانب وأبعاد. وسيتم في هذا المبحث التعريف بمفهوم التسويق الابتكاري والتطرق لمختلف جوانبه المهمة، كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التسويق الابتكاري:

يعتبر التسويق الابتكاري أحد مفاتيح النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال، والذي يتطلب قيامها باستمرار بالبحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق أقصى حد لإشباع حاجات عملائها ورغباتهم من خلال القيام بعمليات تسويقية جديدة وبعيدة عن التقليد.² ويتوجب على القائمين في المؤسسات التفريق بين ثلاثة مستويات في الأداء التسويقي والمتمثلة في: التسويق الاستجابي، وهو الذي يهتم بتحديد الحاجات المعلنة والعمل على إشباعها؛ والتسويق الاستباقي، والذي يهتم بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب؛ والتسويق الابتكاري، والذي يتخيل ويعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك.³

والتسويق الابتكاري (أو كما يسمى أيضا الابتكار التسويقي) يعرف على أنه "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي كلها مجتمعة"⁴؛ وبالتالي فإن التسويق الابتكاري يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط

1 - Philip Kotler, **Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets**, The Free Press, New York, USA, 1999, P 9.

2- شفيق حداد، حمد الغدير، "الابتكار والابداع في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2004، ص 81.

3 - Philip Kotler, **Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets**, Op. Cit., P 23.

4- نعيم حافظ أبو جمعة، **التسويق الابتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.

التسويقي، وغير مقتصر على مجال معين في التسويق، أي أنه يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي.¹

ولعل التقدم السريع الذي تشهده المؤسسات في وقتنا الراهن لم يكن ليظهر بهذه الصورة الملموسة لولا استخدام الإنسان فيها لطاقاته وقدراته المتجددة وأفكاره التسويقية المبدعة، وتسخير هذه الإمكانيات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه، إضافة إلى التطور الحاصل في رؤية المنظمة إلى التسويق الإبتكاري والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية، والسلاح التنافسي في السوق الحالية التي أبرز سماتها وربما تهديداتها هو عدم وجود ضمانات حقيقية في المحافظة على الحصة السوقية، وبذلك فإن المنظمة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة، أو أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات العملاء وتقديم قيمة أفضل لهم، وفي كل هذه الحالات أصبح التسويق الإبتكاري أحد مقاييس الأداء والميزة التنافسية للمنظمات من أجل البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

المطلب الثاني: عناصر التسويق الإبتكاري

التسويق الإبتكاري يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد من عناصره على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك يفضل مزج جميع هذه العناصر التي تشكله، ويتم التعرف على هذه العناصر فيما يلي:

أولاً. الإبتكار في مجال الخدمات:

ليس هناك خدمة يمكن أن تستمر لفترة طويلة بدون تغيير أو تحسين، وخصوصاً عندما تكون هناك خدمات منافسة أو بديلة عنها، حيث أصبح النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة، لذا فإن الإبتكار في مجال الخدمات أصبح من الضروريات الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة العديد من أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

يتمثل الإبتكار في الخدمة في "قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تماماً بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات سواءً جذرية أو محدودة على الخدمات

1- Jean Jacques Lambain, **Le marketing stratégique**, 2^e édition, Ediscience international, Paris, France, 1993, P 281.

الحالية، أو تحسينها، بحيث تختلف عن الخدمات الحالية بدرجة أو بأخرى¹؛ ويمكن ملاحظة أن الخدمة الجوهرية هي التي ينصب عليها عادة الإبتكار الجذري، في حين أن الخدمة الداعمة فينصب عليها الابتكار التدريجي.² وبهذا فإن الخدمة الجديدة يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:³

- **الخدمة المبتكرة:** هي تلك الخدمة الجديدة التي تطرح لأول مرة، وتكون جديدة بالنسبة للمؤسسة والسوق والعملاء، وتكون نتيجة ابتكارات علمية وتكنولوجية ضخمة.
- **الخدمة المحسنة:** هي تلك الخدمات القديمة والتي أجري عليها تحسين أو تطوير.
- **الخدمة المعدلة:** هي تلك الخدمات القديمة التي أجريت عليها تعديلات جذرية تتوافق مع الحاجات الجديدة لدى المشتري؛ والخدمة المعدلة تختلف عن الخدمة المحسنة من حيث حجم التطوير الحاصل في الخدمة ودرجة اختلافها عن سابقتها.
- **الخدمة بعلامة جديدة:** هي خدمة قديمة يتم إدخالها بعلامة جديدة إلى السوق للتخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن تلك الخدمة، أو الدخول إلى أسواق جديدة.
- **توسيع خطوط الخدمات الحالية:** تتمثل في إضافة المؤسسة لخدمات جديدة إلى خطوط خدماتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة، وتكون هذه الخدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.
- وقد يبدو للكثيرين أن الخدمات هي الأسهل في التطور والأسرع في الابتكار والأقل مخاطرة في الاستثمار، وبالتالي فإن المصنع الخدمي أقل استثماراً رأسمالياً من المصنع الصناعي، ولكن هذا غير دقيق في حالات كثيرة، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:⁴
- أن القسم الأكبر من الخدمات يؤدي ويقدم مقرون باستخدام كثيف للتكنولوجيا.
- أن الإبتكار في الخدمات الذي تمثله دورة حياة الخدمة هو أبطأ بكثير من الابتكار في السلع، وهذا يعود إلى أن الخدمة لا تخزن ولا تنقل ولا تصدر، لهذا لا يحدث التشبع في الخدمة كما يحدث في السلعة، كما أن السلعة مع مرور الوقت تتقادم في حين أن الخدمة يزداد مقدمها مع الوقت خبرة وسمعة أوسع.

1- نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 111.

2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 286.

3- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 127، 128.

4- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 283-285.

- أن ابتكار الخدمة الجديدة غالبا ما يكون أصعب من ابتكار السلعة الجديدة، وهذا يعود إلى أن مختبرات البحث والتطوير في الصناعة يمكن أن تأتي بالتصميمات الجديدة التي تدمج وظائف وخصائص معينة، في حين أن مؤسسات الخدمة تتصور الحاجة، ولا يكون لديها نفس الثقة في قدرتها على تقديم كل المقومات التي تعد بالخدمة الجديدة الناجحة.

ثانيا. الابتكار في مجال السعر:

يعد الابتكار في السعر من أهم القرارات الإستراتيجية المؤثرة في نجاح المؤسسة وربحياتها وجذب المستهلكين لشراء منتجاتها، وهو يتمثل في "تقديم عروض أفضل بالسعر للزبائن، وهذا يعبر عن التحسينات بطريقة تفوق المنافسين مما ينعكس على التكلفة وبالتالي على السعر، أو ينعكس على الجودة بتكلفة هي أقل من القيمة المضافة لصالح الزبون"¹؛ والمنظمة التي تتبنى الابتكار في أسعار خدماتها هي التي تكون أكثر نجاحا في خلق توازن منطقي وسليم بين قيمة هذه الخدمات وما يتوقعه العميل من فوائد ومنافع يمكن أن يحصل عليها عند الشراء. ولا يرتبط الابتكار السعري بالضرورة بالبحث عن وسيلة للتخفيض في الأسعار، ففي مواقف عديدة قد يتم الابتكار لكي تبدو الأسعار مرتفعة إذا كان يتوقع من ذلك أثرا إيجابيا على سلوك المستهلك؛ وعند التفكير في تطبيق الابتكار السعري يجب الأخذ في الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين، لأن هناك أنواع من هذا الابتكار قد يصلح لقطاعات معينة دون الأخرى.

ثالثا. الابتكار في مجال الترويج:

يعتبر الترويج بعناصره المختلفة مجالا خصبا للابتكار، وربما يلي المنتج من حيث انتشار تبني وتطبيق الابتكار فيه، ويقصد بالترويج الابتكاري " قدرة المؤسسة من خلال استخدامات جديدة مبتكرة في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته"²، وبالتالي فإن الابتكار الترويجي يشمل كل عناصر المزيج الترويجي، ويكون أكثر إثارة وقربا إلى المستهلك لاعتماده على الأساليب التي يتم من خلالها بناء توقعاته، غير أنه يجب أن لا يكون المحتوى مبالغ فيه

1- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 286.

2- نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 190.

لكي لا تحصل نتيجة عكسية وذلك ببناء مستوى من التوقعات عالي جدا يؤدي بالمستهلك بعد استهلاكه الفعلي للمنتج إلى حالة عدم الرضا التي تحوّل فوراً إلى الخدمات المنافسة. من أهم مجالات الابتكار الترويجي ما يلي:

1. الابتكار في مجال الإعلان: الإعلان الإبتكاري هو إعلان ناجح ومقنع، يقوم على وعود صادقة عن الخدمة وأدائها المتميز والجديد عن الخدمات المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الإنجاز الابتكاري المستخدم، ويكون الهدف منه هو جذب انتباه الزبون وإثارة اهتمامه وبالتالي إيجاد الرغبة لديه، ما يجعله يقوم بالعملية الشرائية. ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب أن يتم في إطار خطة إعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتي تكون بدورها في إطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمؤسسة.

2. الابتكار في مجال البيع الشخصي: تلجأ المؤسسة للابتكار في مجال البيع الشخصي بهدف زيادة احتمال نجاح العملية البيعية لخدماتها من المرحلة الأولى التي تبدأ بالعملاء المرتقبين وحتى المرحلة الأخيرة المتمثلة بالمتابعة وإشباع حاجات المستهلكين، ويتم الحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين بواسطة الأدلة التجارية والاستعانة بالغرف التجارية والصناعية، وأدلة الهاتف، أو الاستعانة بأشخاص لتحديد أسماء وعناوين لأشخاص آخرين يمكن أن يكونوا عملاءً مرتقبين للمنظمة.¹

3. الابتكار في مجال النشر: نظراً لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق المؤسسة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار فيه لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر، وبذلك فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية بشكل عام والتي تكون مبتكرة، ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة، ويكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها أين يكون النشر في صالح

1- نفس المرجع، ص ص 210، 211.

المؤسسة، وتعتبر العلاقات العامة مصدرا هاما لنشر المعلومات عن المؤسسة في وسائل الإعلام لأنها أكثر مصداقية من المصادر التجارية.¹

رابعاً. الابتكار في مجال التوزيع:

تعد عملية الابتكار في توزيع الخدمات عنصراً أساسياً في التسويق، وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات، أو شكل منافذ التوزيع نفسها، كما قد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى.²

خامساً. الابتكار في المحيط المادي:

على المؤسسة الاهتمام بالمحيط المادي وجعله جذاباً ومريحاً ومجهزاً بأحدث التكنولوجيا التي تساهم إلى حد كبير في تسريع تقديم الخدمة وبجودة عالية، كما تسهم أي بصمة أو تغيير ابتكاري ولو كان بسيطاً في جزء منه إلى إعطاء نتائج إيجابية، سواءً بالنسبة للعاملين أو الزبائن.

سادساً. الابتكار في عملية تقديم الخدمة:

الابتكار في هذا المجال يعني تقديم مبتكر لخدمة جديدة، وهذا يمكن أن يكون:³

- تغييراً مهماً في الخدمة المقدمة، ومثال ذلك التسوق اللانقدي الذي يتم عبر البطاقات الذكية والذي يمكن أن يحل محل التسوق النقدي، كما أن التسوق الإلكتروني أو عبر الانترنت يمكن أن يحل محل التسوق النقدي والتسوق اللانقدي.
- تحسين تقديم الخدمة من زبون إلى زبون آخر، وهذا يكون بتعلم عملية التفاعل مع الزبون والذي يعد مصدراً لفهم حاجاته ومطالبه، ومن ثم إدخال التحسين على الخدمة لصالح الزبون في المرة القادمة.

في حال تعرضت الخدمة إلى الفشل أثناء تقديمها فعلى المؤسسة التفاعل السريع مع شكاوي واقتراحات الزبائن وعدم إهمالها، والاعتذار لهم وتعويضهم من جراء هذا

1- نفس المرجع، ص 214.

2 - نفس المرجع، ص 230.

3- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 286.

الخلل، ومحاولة معرفة سبب فقدان عملاء وتحولهم إلى مؤسسات أخرى، والاستفادة من هذه الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلاً.

سابعا. تنمية القدرات الابتكارية للأفراد:

التفكير الابتكاري يتمثل في المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير؛ ومهما زادت هذه القدرات ومستوى المعرفة أو المهارة لدى الموظفين فلا يمكن الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار؛¹ وتتصف هذه البيئة الابتكارية بثلاث صفات أساسية وهي:²

- **الاتجاه التجريبي:** ويعني التوجه إلى تجربة الجديد بهدف التأكد من مناسبتها للتطبيق بدلا من التطبيق الحالي، بالرغم من أنه يتسم بمخاطر كبيرة.

- **الابتكار يحتاج إلى روح المرح:** حيث أن الابتكار لا ينمو في البيئات الصارمة في تنفيذ البرامج والتعامل مع الموظفين، والبيئة التي يتوفر فيها قدر من الفكاهة والمرح تشجع الناس على أن يستمتعوا بما يقومون به.

- **التلقائية:** وتتمثل في العفوية في قول الموظف ما يفكر فيه.

ومن أجل تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين فعلى المنظمة توفير شروط ضرورية مثل:

- تطوير البيئة الداخلية وجعلها بيئة مفتوحة تمتاز بالحرية، وتهيئة الجو التنظيمي الدافع للابتكار في مجال التسويق؛

- على الإدارة العليا أن يكون أسلوب تعاملها مع الأفراد العاملين بالمؤسسة مبني على التقبل والتسامح والدعم والتشجيع وإتاحة الفرصة للحوار والمناقشة؛

- من أبرز مظاهر تشجيع المنظمة للابتكار هو خوض المخاطرة، وإتاحة الفرصة لاختبار الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد التي يتطلبها إنجاز العمل لدعم الابتكار؛

- تشجيع العاملين في مجال التسويق على الابتكار عن طريق التحفيز المادي والمعنوي؛

1- منور أوسريير، سعيد منصور فؤاد، "الابتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص 15.

2- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعا؟، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1997، ص 20.

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من أجل تنمية مهارات التسويق الابتكاري والتفكير الابتكاري للموظفين بصفة عامة، من أهمها ما يلي:¹

1. **التعليم:** ويكون عن طريق برمجة محاضرات ودورات تكوينية للموظفين، كما يلي:
 - الحالات العملية في تعليم التسويق: ويكون من خلال عرض مواقف تسويقية تعرضت لها بعض المؤسسات، ويتم دراسة وتحليل هذه الحالات بغرض تحديد والتعرف على المشاكل الاقتصادية التي تتضمنها، والتفكير في بدائل مناسبة لحل مثل هذه المشاكل، وتقييم كل هذه البدائل وإعطاء البديل الأنسب؛ وتسمح هذه الطريقة بالتفكير بطلاقة، وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المفيدة للموقف.
 - الأسئلة المفتوحة: توجيه هذه الأسئلة للمتعلمين أثناء المحاضرة، أو إعطائها كواجب، وهي تتيح الفرصة للتفكير والتوصل إلى إجابات غير تقليدية.
 - الأسئلة التطبيقية: وهي أن يطلب من الدارس التعامل مع موقف معين كخبير في المجال التسويقي، على أن يكون التعامل مع الموقف بشكل غير تقليدي.
 - مساهمة الطالب في العملية التعليمية: كقيامه بعرض موضوع معين، أو بحث تسويقي قام بإعداده، والاشتراك في المناقشة أثناء وبعد المحاضرة.

2. التدريب: ويكون عن طريق:

- ورش العمل: يتم تكليف المتدربين بتنفيذ مهام معينة تتعلق بالتسويق، وعادة ما يتم تنفيذها في شكل مجموعات صغيرة من المتدربين، وهذه الطريقة تتيح الفرصة لتفاعل المشاركين فيها، وتبادل الآراء والخبرات بينهم، كما أنها تؤدي إلى تجنب الملل لدى المتدربين، وتؤدي إلى إحساسهم بأنهم يساهمون في العملية التدريبية بشكل فعال.
- المطبوعات: وهي تقدم للمتدربين، وتتمثل في المقالات والبحوث التي تتناول التسويق الابتكاري بشكل أو بآخر، والكتيبات التي تتضمن تجارب ناجحة أو فاشلة في مجالات التسويق الابتكاري مصحوبة بتحليل لها.
- دورات العصف الذهني: تعتبر من الأساليب التدريبية، وهي تستخدم من أجل توليد الأفكار الابتكارية، ويطلق عليها طريقة حفز الذهن، أين يُرفض فرض أي نوع من

1- نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص 99-102.

المراقبة على الأفكار أثناء خروجها من العقل، وطريقة العصف الذهني لا تستخدم فقط من أجل حل المشكلات ولكن تستخدم أيضا للبحث عن الأداء الأفضل والمتطور.¹

المطلب الثالث: أهمية وأنواع التسويق الابتكاري

للتسويق الابتكاري أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ما جعل الباحثون يهتمون به وبدراسته وتصنيفه، وسيتم توضيح هذا فيما يلي:

أولا. أهمية التسويق الابتكاري:

للتسويق الابتكاري أهمية كبيرة سواء للمنظمات التي تستخدمه، أم للعملاء الذين يستفيدون منه، أم للمجتمع عموما، إذ أن المنظمات التي تستخدم التسويق الابتكاري يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية مستمرة تميزها عن المنافسين، وتكسيبها الصورة الذهنية الإيجابية في الوسط الاجتماعي وبالتالي تتحقق لها الأفضلية، كما أن هذه الميزة التنافسية تحقق نتائج ايجابية للمنظمة كالمحافظة على حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وإمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق وكسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين؛ أما بالنسبة للعملاء، سواء كانوا أفرادا أم منظمات، فإن التسويق الابتكاري يمكن أن يحقق لهم الكثير من الفوائد التي قد تأخذ شكلا من إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل، أو إشباع حاجات حالية بشكل أفضل، وكذلك التنبؤ بالحاجات المستقبلية للعملاء والعمل على إشباعها.²

ثانيا. أنواع التسويق الابتكاري:

قسّم الباحثون التسويق الابتكاري إلى عدة أنواع وفقا لمجموعة من الأسس، وهي:³

1. **التصنيف طبقا لنوع المنتج:** لا شك أن الهدف الأساسي من التسويق الابتكاري والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه، وطبقا للمفهوم الموسّع للمنتج، والذي يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخصا أو فكرة، فإن التسويق الابتكاري طبقا لنوع المنتج يمكن أن يكون في مجال السلع أو في مجال الخدمات، أو في مجال المؤسسات، أو في مجال الأشخاص، أو في مجال الأفكار.

1- محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 40.

2- نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 12.

3- نفس المرجع، ص ص 6، 7.

2. التصنيف طبقاً لنوع المنظمة: يقسم التسويق الابتكاري على حسب نوع المنظمة التي تبتكر وعلى حسب الهدف الأساسي للمنظمة، فقد يكون التسويق الابتكاري في منظمة تهدف إلى الربح أو منظمة لا تهدف إلى الربح؛ كما يقسم أيضاً على حسب النشاط الأساسي للمنظمة كأن تكون منظمة صناعية، أو تجارية، أو منظمة خدمات، أو غير ذلك من الأسس التي يمكن استخدامها في تقسيم المؤسسات.

3. التصنيف طبقاً للهدف: التصنيف طبقاً للهدف من وراء التسويق الابتكاري يمكن تقسيمه إلى ابتكار بهدف حل مشكلة معينة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المنظمة كتهور حجم المبيعات، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به، وبالتالي يكون التسويق الابتكاري في الحالة الأولى كرد فعل بينما في الحالة الثانية مبادأة، وقد تجمع المنظمة بين النوعين من التسويق الابتكاري إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق أو تقوم بأكثر من نشاط، بعضها تواجه فيه مشاكل بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر.

4. التصنيف طبقاً للعميل: يقسم التسويق الابتكاري طبقاً للعميل المستهدف إلى تسويق ابتكاري موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد) والذي يعتمد بدرجة كبيرة على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، وتسويق ابتكاري موجه للمشتريين الصناعيين (المؤسسات) والذي يعتمد على إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة.

المطلب الرابع: متطلبات ومراحل عملية التسويق الابتكاري

التسويق الابتكاري كأي عملية اقتصادية يحتاج تطبيقه توفر عدد من الشروط، ويمر بعدد من المراحل، ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً. متطلبات التسويق الابتكاري:

ليحقق التسويق الابتكاري أهداف المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، وهي:¹

1. متطلبات إدارية وتنظيمية: وهي تتعلق بنمط الإدارة السائدة بالمنظمة وخصائص التنظيم المعمول بها، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

1- نفس المرجع، ص ص 30- 43.

أ. **إقتناع الإدارة العليا للمنظمة:** على الإدارة العليا للمنظمة الإقتناع بضرورة التسويق الابتكاري وأهميته ودوره الأساسي في تنافسية المؤسسة، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي للابتكار ونموه وتشجيعه، وتوجيه إمكانيات بشرية ومادية مهمة نحو هذا الاتجاه، مقدمة بذلك الدعم الكامل من أجل جعله جزءا من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها.

ب. **تهيئة البيئة التنظيمية:** تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة في خصائص بيئة العمل داخلها، وتهيئتها تعتبر مطلبا هاما لتشجيع العاملين بإدارة التسويق والإدارات الأخرى على توليد الأفكار التسويقية من أجل خلق بيئة تسويقية مبدعة، ويكون ذلك من خلال تشجيع العاملين ومكافأتهم، وتنمية روح ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ووضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت، وإعطاء القدر الكافي من الإهتمام للأفراد المبتكرين، كما يشكل كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية اتخاذ القرارات دورا مهما في تهيئة البيئة التنظيمية.

ج. **التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:** يتطلب التسويق الابتكاري العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الابتكارية بما فيها إدارة التسويق.

2. **متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية:** المعلومات التسويقية تعتبر ذات أهمية بالغة لأن وجودها يستفاد منه في بحوث التسويق الابتكاري، وتتعلق هذه المتطلبات بما يلي:

أ. **وجود نظام أمني للمعلومات:** يجب أن يتواجد بالمؤسسة نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري وضمان عدم تسربها في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار، كقيام المؤسسة بتوعية كافة موظفيها، والعاملين بإدارة التسويق بصفة خاصة، وتضييق نطاق المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد.

ب. **وجود المعلومات المرتدة (Feedback):** إن الحصول على المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق التسويق الابتكاري ذو أهمية كبيرة لأنه يمكّن المؤسسة من تقييم نتائج التسويق الابتكاري الذي تنتهجه، واتخاذ القرارات الملائمة بناءً على تلك النتائج، وهذه المعلومات يجب أن تتوفر على عدد من الخصائص كحداثتها، وكفايتها، وشموليتها، والتوقيت المناسب لاستخدامها.

3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق: تتطلب إدارة الأفراد العاملين بالتسويق توفر عدد من العناصر أهمها ما يلي:

أ. إعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف: أصبح موضوع القدرات الابتكارية من الأمور الهامة في شخصية من يعمل في مجال التسويق، فكلما كان الشخص مبتكراً كلما كان أكثر نجاحاً على إنجاز العمل المطلوب منه. ويتطلب الأمر وجود مقاييس أو طرق لتحديد مدى وجود القدرات الابتكارية لدى المتقدمين لشغل الوظائف، وتستطيع المؤسسة أن تنشئ مثل هذه المقاييس إذا توافرت لديها الخبرات والمهارات اللازمة لذلك، أو الاعتماد على المكاتب الاستشارية، أو الخبراء المتخصصين.

ب. نظام فعال للتشجيع على الابتكار: الاهتمام بالحوافز التشجيعية المادية والمعنوية يساهم كثيراً في تشجيع الأفراد العاملين في مجال التسويق على الابتكار والإبداع.

ج. التدريب في مجال التسويق الابتكاري: بهدف تنمية واستفادة المنظمة من الطاقات والقدرات الابتكارية للأفراد يجب عليها أن تعنى بعقد برامج وندوات ودورات تدريبية للعاملين في مجال التفكير الابتكاري عموماً والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص.

4. متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية: قبل اتخاذ أي قرار بشأن وضع ابتكار معين موضع التنفيذ، يجب على المنظمة مراعاة الأمور التالية:

أ. دراسة جدوى الابتكارات التسويقية: يجب الإستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال دراسات الجدوى عموماً، ودراسات جدوى الابتكارات التسويقية على وجه الخصوص، وتخصيص الموارد المالية للإنفاق على هذه الابتكارات، كما لا بد من إدراك أهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات.

ب. تقييم الابتكارات التسويقية: بعد أن تقوم المنظمة بتطبيق التسويق الابتكاري، يتطلب الأمر تقييمه في ضوء النتائج المتوقعة منه، ومعرفة نسبة الزيادة في المبيعات والأرباح أو في الحصة السوقية للمنظمة، كذلك ما ينعكس على درجة رضا العملاء، ومعرفة التكلفة الفعلية للابتكارات ومقارنة ذلك مع العائد منها، ومعرفة التغيير الذي طرأ على الصورة الذهنية، ولا بد أن تخضع عملية الابتكار ككل في المنظمة لعملية التقييم.

5. متطلبات أخرى: هناك متطلبات إضافية للتسويق الابتكاري، تتمثل فيما يلي:

أ. توقع مقاومة للتسويق الابتكاري والاستعداد للتعامل معها: قد تأتي مقاومة التسويق الابتكاري من داخل المؤسسة أو من خارجها، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الابتكار تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة.

ب. التوازن في مجالات التسويق الابتكاري: ويقصد بها تنويع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية، وعدم التركيز فقط على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق، وذلك من أجل تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به؛ ويطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية.

ثانيا. مراحل عملية التسويق الابتكاري:

يتضمن القيام بعملية التسويق الابتكاري مجموعة من المراحل، وهي كالتالي:¹

أ. تحليل احتياجات العملاء: ترغب المؤسسات في إرضاء العملاء، واستخدام التكنولوجيا باتجاه الابتكار كأولوية في أعمالها من أجل معرفة حاجات العملاء وتلبيتها.

ب. توليد الأفكار الابتكارية: بعد أن تدرس المنظمة حاجات العملاء فإنها تعمل على توليد الأفكار الابتكارية التي من شأنها أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ابتداء من المنتجات (سلع وخدمات)، ثم الأسعار، ثم الترويج والتوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية.

ج. الغربة وتصفية الأفكار الابتكارية: في هذه المرحلة تكون هناك أفكار كثيرة، يتم استبعاد الأفكار التي لا تتناسب مع ما ترغب به المؤسسة، كما يجب اختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية لتطبيق التسويق الابتكاري الفعلي والتي تتوافق مع مهمة المؤسسة وأهدافها وقدراتها ومواردها.

د. تقييم الأفكار الابتكارية: في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الابتكارية بشيء من التفصيل كي يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير والأسس، حيث يتم استبعاد الأفكار غير المجدية والتركيز على الأفكار ذات الفائدة للمنظمة.

1 - David W. Cravens, Niget F. Piercy, **Strategic Marketing**, 7th Edition, McGraw – Hill, New York, USA, 2003, P 266.

هـ. إختبار الأفكار الابتكارية: وتتم في هذه المرحلة عملية اختبار للابتكار كفكرة لتحديد كيف يمكن تطبيقها، و يتم اختبار ذلك تسويقيا بعد أن يكون المنتج قد تم تطويره نهائيا، حيث أن الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم استبعاده نهائيا، ويتم الإبقاء على الابتكارات التي تكون من الممكن تطبيقها ضمن قدرات المؤسسة.

و. تطبيق الابتكار: يتم تطبيق الابتكار الفعلي على أرض الواقع وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاطات التسويقية التي ترتبط بهذا الابتكار.

ز. تقييم نتائج التطبيق الفعلي للتسويق الابتكاري: في هذه المرحلة الأخيرة تتم عملية التقييم النهائي لنتائج التطبيق الفعلي للتسويق الابتكاري بعد إعطاء مدة زمنية كافية لتطبيقه لمعرفة ردود فعل العملاء، وتقيد عملية التقييم هذه في التوصل إلى عدد من النتائج التي يستفاد منها فيما يجب تجنبه وعدم العمل به من أخطاء هذا الابتكار، حتى يمكن زيادة احتمال نجاح التسويق الابتكاري في المؤسسة أو التقليل من احتمال فشله، ثم تصحح الانحرافات التي تنشأ نتيجة التطبيق الفعلي للتسويق الابتكاري.

خلاصة الفصل الأول:

تم في هذا الفصل تقديم إطار نظري لمفهوم التسويق الابتكاري من خلال التطرق بداية إلى التسويق وأهم المفاهيم المرتبطة به ومراحل تطور الفكر التسويقي واتساع نشاطه والتعرف على المزيج التسويقي الخدمي، حيث تبين بأن مفهوم التسويق لم يظهر إلا بعد مروره بمراحل تطور فيها من مجرد نشاط ثانوي إلى أهم نشاط في المؤسسة، وتوسعت أهدافه من مجرد إتمام عملية مبادلة مع العميل لمرة واحدة إلى مفهوم الاحتفاظ بالعميل وبناء علاقة دائمة ومربحة معه. وكى تضمن المؤسسة تحقيق النجاح فلا بد لاستراتيجياتها أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها، ويوفر المزيج التسويقي فرصة هامة لها لتحقيق أهدافها.

كما تم التطرق إلى الابتكار كنشاط أو فلسفة جديدة بدأت تعرف تزايد أهميتها في جميع وظائف المؤسسة، حيث تم التعرف على مفهوم الابتكار وإعطاء رؤية مفصلة عن مقوماته وبعض العوامل المؤثرة فيه والمعيقة لنشاطه، وقد تم إيجاد بأن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتجاً، عملية، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديداً تماماً لنقول عنه ابتكاراً، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان بسيطاً يعتبر ابتكاراً، وهو يعد نشاطاً معقداً تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه، والسبب في تسارع المؤسسات لتبني الابتكار يعود إلى التطور الحاصل في رؤيتها إليه والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية، فضلاً عن أن المؤسسة التي لا تطور منتجاتها ستقوم المؤسسات المنافسة بذلك مما يهدد حصتها في السوق.

وأخيراً تم تفحص عملية التسويق الابتكاري من مفهوم ومتطلبات ومراحل، حيث تم إيجاد بأن التسويق الابتكاري اليوم يكتسي أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة ومن العوامل المهمة لنجاحها وتسهيل إيجاد مكانتها في السوق والمحافظة على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة، حيث أنه يجعل المجهودات التسويقية تتم بأسلوب مبتكر وفعال، ويجعل المؤسسة تتكيف مع البيئة المتغيرة التي تتواجد بها، وله أهمية في القدرة على التجديد وتقديم المنتجات الجديدة والمفاهيم الحديثة، والقيام بعمليات تسويقية رائدة وبعيدة عن التقليد وممارسات تسويقية غير مسبقة.

الفصل الثاني:

المزايا التنافسية وكيفية المحافظة عليها

تمهيد

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير لأنها أصبحت تتعرض في غضون هذا الانفتاح والتطور الذي يشهده العالم إلى منافسة قوية كأحد أهم عناصر نظام الأعمال الجديد، ما جعل هناك ضرورة لامتلاك المنظمة لميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وتكون وسيلة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تخضع الميزة التنافسية إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها، وبذلك أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لتحسين موقعها في الأسواق لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، خاصة وأن المنافسة لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما من أجل البقاء والمحافظة على هذه المزايا التنافسية.

من هنا ولكسب رهان هذا التحدي فإنه ليس أمام المؤسسة حتى تضمن استمراريتها إلا الإعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم، محددة الأهداف، تنطلق أولا من تثمين مواردها وكفاءاتها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي لكل ما يمكن أن يدعم اكتسابها لميزة تنافسية، والبحث عن كافة السبل التي تعزز وتدعم استمرار هذه الميزة بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المتغيرة؛ ومن بين أهم المداخل المهمة التي تساعد المنظمة في تحقيق تلك الأهداف هو التسويق الابتكاري.

وسيتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- تطور نظرية الميزة التنافسية.
- أبعاد التنافس، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، ومؤشرات قياسها.
- التسويق الابتكاري والميزة التنافسية.

المبحث الأول: تطور نظرية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وهو يؤثر ويتأثر بأبعاد متعددة نتيجة ارتباطه بمتغيرات ديناميكية، والدور المهم الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على ماهيتها وتطورها والمصادر التي تتولد عنها، وسيتم التعرف على ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية عنصرا استراتيجيا هاما في تقديم فرصة جوهرية للمنظمة لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وسيتم التعرف بشكل أوضح على هذا المفهوم وخصائصه فيما يلي:

أولا. مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسية للإستراتيجية، وتمثل المركز التنافسي الذي تكوّنه المؤسسة والذي تعمل على تطويره من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع، وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Michael Porter) بشأن الإستراتيجية والميزة التنافسية.

ويرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة؛¹ وبالتالي فالعامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

وتعرّف معالي فهمي حيدر الميزة التنافسية على أنها "مصطلح يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة

1- Michael Porter, L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, France, 2000, P 08.

للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹؛ ويعرّفها Lambin على أنها "مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها منتج أو علامة، وتعطي للمنظمة بعض التفوق عن منافسيها"²، حيث أن هذه الخصائص والصفات يمكن أن تتركز في المنتج نفسه أو في الخدمات الضرورية أو المضافة التي ترافق الخدمة الأساسية، أو في نمط الإنتاج والتوزيع.

كما يعرف السلمي الميزة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"³؛ أما Fahey فيعرّفها بأنها "أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"⁴، حسب هذا التعريف الأخير فإن امتلاك أي مورد جيد لا يعتبر ميزة تنافسية ما لم يترجم إلى منتج يقيّمه من هم خارج المؤسسة.

وبذلك فإن الميزة التنافسية حسب التعاريف السابقة تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبذلك فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، وتعتمد في ذلك على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في البيئة الخارجية.

ثانياً. خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي:⁵

- الميزة التنافسية نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

1- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 08.
2- Jean- Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, et Chantal de Moerloose, **Marketing Stratégique et Opérationnel: Du Marketing à L'Orientation Marché**, 6^e édition, Dunod, Paris, France, 2005, P 304.
3- علي السلمي، "إنفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، مصر، أبريل 1997، ص 08.
4- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 137.
نقلاً عن: Fahey Liam, **The Strategic Management Reader**, Prentice Hall, Inc, New Jersey, USA, 1989, P18.
5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 139.

- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة، في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كليهما؛
- تؤثر في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم على الشراء؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها.

ثالثاً. أهداف المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية:

- من أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي:¹
- قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛
- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
- خلق القيمة للعملاء، حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الميزة التنافسية

تطور مفهوم الميزة التنافسية عبر ثلاثة مراحل أساسية وهي:

أولاً. الميزة النسبية وفقاً للنظريات التقليدية:

في ظل المدرسة الكلاسيكية قدم آدم سميث (Adam Smith) سنة 1776 من خلال مفهوم الميزة المطلقة (Absolute Advantage) شرحاً للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، وقد بنى نظريته على مبدأ التقسيم الدولي للعمل، أي أن كل بلد يتخصص في

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

الإنتاج الذي يتمتع فيه بميزة مطلقة.¹ إلا أن هذه النظرية كان لها نقاط ضعف، حيث كانت تفترض أن البلدان التي ليس لها ميزة مطلقة سوف تستثنى من التجارة الخارجية، وأنه لا يوجد أي عائق أمام دخول المنتجات الأجنبية الأراضي الوطنية؛ ومن بين المنتقدين كان ريكاردو (David Ricardo) الذي قدّم سنة 1817 نظرية الميزة النسبية (Comparative Advantage)، والتي تفترض أن البلد يتخصص في الإنتاج الذي لديه فيه أعلى إنتاجية عمل مقارنة مع المنافسين.² ومع التطور في نظرية السعر النيوكلاسيكية فإنه لم يعد من الممكن افتراض حقيقة أن العمل هو عامل الإنتاج الأساسي المسؤول عن تحديد قيمة المنتجات، وأن عوامل الإنتاج الأخرى لها تأثير أيضاً، وهذا ما أسنده هكشر وأولين سنة 1933.³

وتوالى الإسهامات من قبل العديد من الاقتصاديين بدراسة النتائج المترتبة على قيام التجارة بين دولتين مختلفتين، حيث حاول سامويلسون (Paul Samuelson) سنة 1966 من خلال فرضية تساوي أسعار الإنتاج إلى إضفاء بعد جديد لنظرية هكشر- أولين واقترح أنه مع اختلاف نسب توافر عناصر الإنتاج ومن ثم انخفاض السعر النسبي للعنصر الوفير، تتجه كل دولة إلى التخصص في إنتاج السلعة الكثيفة في استخدام العنصر الوفير وتصديرها للدول الأخرى، ويتجه سعر العنصر الوفير مع زيادة الطلب عليه إلى التزايد حتى تتساوى الأسعار النسبية لعنصري الإنتاج في الدولتين. إلا أنه مع دراسة لليوننتيف سنة 1904 تبين أن بعض البلدان تصدر منتجات كثيفة عنصر العمل مع أنها ليس لديها وفرة فيه.⁴

استناداً لما سبق، بدأت مراجعة مفهوم الميزة النسبية نتيجة للنقائص التي تضمنتها، وظهرت نظريات أخرى مكملتها.

1- السيد محمد أحمد السريتي، **إقتصاديات التجارة الخارجية**، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 27.

2- طه يونس حمادي، "نظريات التجارة الدولية التقليدية (الكلاسيكية) والحديثة والتكتلات الاقتصادية: مع إشارة إلى السوق الأوروبية الموحدة"، **مجلة بحوث إقتصادية عربية**، العدد 39، الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، مصر، صيف 2007، ص 08.

3- السيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص 76.

4- طه يونس حمادي، مرجع سابق، ص 14.

ثانيا. النظريات المكملة للميزة النسبية:

أدى ظهور تغيرات في القرن العشرين على الصعيد الاقتصادي الدولي إلى عدم ملاءمة النظرية التقليدية للميزة النسبية في تفسير أنماط التجارة الخارجية الجديدة، الأمر الذي دفع بالعديد من الاقتصاديين إلى التفكير في بناء هيكل جديد لنظرية التجارة الدولية، فجاءت نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديد بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي مستقل يختلف عن العمالة غير الماهرة، فضلا عن النظرية القائمة على التغيرات التكنولوجية والتي قامت بإدخال اختلاف المستويات التكنولوجية كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية وفيها نموذجين وهما:¹ نموذج الفجوة التكنولوجية التي وضعها بوسنر (Michael Posner) سنة 1961، ونموذج دورة حياة المنتج الذي قدمه الاقتصادي فرنون (Raymond Vernon) سنة 1966 كتعميم وامتداد للنموذج الأول، وقد قدّمت هذه النظرية محددا جديدا للتجارة الدولية وهو السبق في تقديم منتجات جديدة في الأسواق المحلية والدولية، أين تفقد بعد ذلك الدولة السبّاقة في تقديم المنتج الجديد ميزتها النسبية لصالح الدول ذات الاقتصاد الوفير نسبيا لعنصر العمل، حيث تصبح معدلات الأجور المنخفضة هي المحدد الرئيسي للإنتاج. وعلى الرغم من ذلك فقد ظلت هذه النظريات عاجزة عن الإجابة على أسباب حدوث الفجوة التكنولوجية بين الدول وسبب نجاح بعضها في تحقيق التفوق التكنولوجي لفترة طويلة مع عدم فقدان مكانتها، بالإضافة إلى مختلف العوامل التي تسمح لدولة بتحقيق ميزة نسبية في منتجات معينة دون دولة أخرى. ثم جاءت محاولة الاقتصادي ليندر (S. B. Linder) سنة 1968 بإدخال عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية وتحديد نمط الإنتاج والتخصص التجاري، واستخلص أن التجارة تقوم بين دول تتشابه في متوسط الدخل؛² وحتى تكتسب الدولة ميزة نسبية في منتج ما، لابد من وجود طلب محلي على منتجاتها لأنه سيولد الدافع لدى المنظمات لإنتاج تلك المنتجات دون غيرها. ثم ظهرت نظرية اقتصاديات الحجم والمنافسة الاحتكارية والتي قدمها Krugman & Helpman، حيث أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة داخل الصناعة.

1- سامية لحول، مرجع سابق، ص 32.

2- نفس المرجع، ص 33.

وقد ترتب على زيادة حدة المنافسة بين الدول زيادة الضغوط التنافسية على المنظمات الإنتاجية في الاقتصاديات القومية، ومن ثم إلقاء بعض الشكوك في مدى إمكانية تطبيق مفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية؛ وتم فتح باب النقاش مرة أخرى حول مدى تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي وذلك من خلال تقييد الواردات ودعم الصادرات، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الظروف التي تعمل في ظلها المؤسسات المحلية.¹ وفي ظل هذه الأجواء قدم James Brander & Barbara Spencer عام 1983 نظرية سياسة التجارة الإستراتيجية، ثم تناول الفكرة من بعدهما Paul Krugman سنة 1986، وسياسة التجارة الإستراتيجية تتمثل في الكيفية التي تستطيع من خلالها الدول استخدام تدابير مؤسسية وسياسية لتشكيل مميزاتها التنافسية على الآخرين؛(*) وما ميز هذه النظرية هو توصلها إلى ضرورة وجود دور هام للحكومة وخاصة في الأنشطة الاقتصادية التي تعجز المنظمات أو الأفراد عن تنفيذها.

مما سبق يمكن القول بأن كافة التطورات السابقة لنظرية التجارة الخارجية قد اتفقت في أنه لا يمكن اعتبارها بديل كامل عن نظرية الميزة النسبية ولكنها بمثابة نظريات مكملتها، وذلك لأن كل نظرية ركزت على متغير من المتغيرات الخاصة بالنظرية التقليدية للميزة النسبية دون وجود نظرية واحدة قادرة على معالجة كافة هذه العناصر، الأمر الذي أدى إلى بذل مزيد من الجهد العلمي للتوصل إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية، وقد تحقق هذا في إدخال مدرسة إدارة الأعمال مفهوم الميزة التنافسية في منتصف الثمانينيات مستهدفة تقديم نظرية شاملة، مستخدمة في ذلك أدوات التحليل الجزئي في تفسير أنماط التخصص والتبادل التجاري.

ثالثاً. من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية:

لم تعد الميزة ساكنة كما افترض الكلاسيك والنيوكلاسيك، بل أصبحت تتغير بمرور الزمن نتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري وتقدم تكنولوجيا الإنتاج، فتتجه بذلك الدول الأكثر تقدماً لترك ميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية في

1- طه يونس حمادي، مرجع سابق، ص 16.

(*)- للمزيد من المعلومات حول سياسة التجارة الإستراتيجية يرجى زيارة الموقع الإلكتروني الشخصي لـ Spencer:

<http://strategy.sauder.ubc.ca/spencer/>

استخدام العمالة غير الماهرة والرخيصة، وتنتقل بدلا منها إلى إنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال والعمالة الماهرة والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا وتقدما¹ ومن ثم يتضح أن الميزة النسبية ديناميكية وأن نمط التخصص الدولي يتغير، وأن الوفرة النسبية للموارد تتغير كما تتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. وعليه يتضح عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية والأنسب هو مصطلح الميزة التنافسية.

وبهذا فقد اقترح بورتر مصطلح "الميزة التنافسية" (Competitive Advantage)، وصاغ منهجه مستفيدا من نظريات التجارة الخارجية ومحدداتها المفسرة لأنماط وتدفقات التجارة الدولية، وقد قام بتجميع هذه المحددات مع إجراء بعض التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية؛ وبناءً عليه فقد نجح في تقديم منهج يساعد على فهم محددات التنافسية وكيفية تطويرها، بالإضافة إلى تحديد الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها الفاعلين الرئيسيين في كل صناعة لتحقيق زيادة الإنتاجية والنمو، معتمدا في ذلك على تحليل الإقتصاد الجزئي، وقد ركز بورتر على ما أسماه بمبادئ الإستراتيجية التنافسية، وعلى أهمية البحث والتطوير في استمرارية الميزة التنافسية.

ولا يزال مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا هاما في دراسات المفكرين، مثل McDonald & Brown سنة 1998، حيث اهتم Brown بالإجابة على كيفية خلق بيئة تنافسية ملائمة تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية².

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وتحليلها:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية ما يجعلها فرصة ثمينة للمؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في حال استغلالها جيدا، ويعد تحليل هذه المصادر نقطة بداية عمل المؤسسة، حيث يمكّنها من التعرف على إمكانياتها ويرشدها إلى الإستراتيجيات الممكن اتباعها في سياساتها. وسيتم التعرف على ذلك فيما يلي:

1- سامية لحوّل، مرجع سابق، ص 35.

2- نفس المرجع، ص 39.

أولاً. مصادر الميزة التنافسية:

بغض النظر عن المدخل المناسب الذي يجب على المؤسسة اعتماده في بناء ميزتها التنافسية، فإن الهدف الأساسي هو تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون؛ وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المصادر التالية:¹

1. المدخلات: هي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية؛ وما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية يكون من خلال قدرتها على خلق القيمة وتأدية أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها. ومن المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية بما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم، وأن تكون الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

2. العمليات: هي كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون، سواءً كانت سلعا أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط قوي ما بين العمليات والميزة التنافسية، لأنه لا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل إنها مشترطة بوجود العمليات.

ثانياً. تحليل مصادر الميزة التنافسية:

في شرحه لعملية الحصول على الميزة التنافسية ركز بورتر على تحليل مصادرها، مقدماً بذلك مفهوم أسلوب حلقة القيمة (Chain Value) والذي تم تعريفه على

1- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 199.

أنه "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"¹.

ويسهم تحليل سلسلة القيمة في الإبقاء على النشاطات التي تسهم في خلق القيمة واستبعاد (تحويل) النشاطات ذات الإسهام الضعيف أو المحدود في هذا الجانب، والنظر فيما إذا كانت هناك جهة خارجية أخرى تستطيع أداء هذه النشاطات بشكل فاعل وكفاء كي يتم التعاقد معها في هذا المجال، وبالتالي فإن سلسلة القيمة للمنظمة هي سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة والتي تسهم في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المنظمة، وبالتالي المساهمة في تحقيق أرباحها.² كما هو موضح في الشكل رقم (1-2) فإن هناك مجموعتان رئيسيتان من الأنشطة وهما:³

1. الأنشطة الرئيسية: هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها.

2. الأنشطة الداعمة: تتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، والتي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية.

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة حسب بورتر



Source: Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Bréale, Rosny- sous- Bois, France, 2007, P 64.

1- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 89.
2- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 150.
3- ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، مرجع سابق، ص ص 100- 102.

كما هو موضح في الشكل السابق فإن الأنشطة الأساسية تشمل الإمدادات المتجهة للداخل والتي تحصل على المواد الخام والمستلزمات من الموردين، وعمليات الإنتاج التي تحول المواد الخام إلى سلع نهائية، والإمدادات المتجهة للخارج والتي تنقل السلع إلى العملاء، وأنشطة التسويق والبيع التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات العملاء والحصول على الأوامر منهم، وأنشطة الخدمة التي تحافظ على العلاقات الجيدة مع العملاء من خلال خدمات ما بعد البيع؛ وتشمل الأنشطة الداعمة البنية الأساسية للمنظمة والتي تتضمن: التنظيم، والموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، ويهتم نشاط الشراء (التموين) بالحصول على الموارد مثل المواد والمستلزمات وغيرها من الموارد التي يتم استخدامها في الأنشطة الأساسية.

ويتضمن كل نشاط سواء كان أساسيا أو تدعيميا مدخلات وموارد بشرية وتكنولوجيا ويستخدم المعلومات وينتجها أيضا.¹ ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، وهو يمثل القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المحاولات باتجاه إجراء التعديل المناسب في سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر في 1985، إذ أوضح Martin عام 1995 أن تكنولوجيا المعلومات هي جزء متمم لسلسلة القيمة، وأضاف إليها Macmillan & Tampoe سنة 2000 المقدرة الجوهرية وبعض المتغيرات الأخرى.²

1- معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص ص 10، 11.
2- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 152.

المبحث الثاني: أبعاد التنافس، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، ومؤشرات قياسها

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متغيرة فإنه يتوجب عليها تكييف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، واختيار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية، وأن تكون لها خطة واضحة عبر كامل مراحل تحقيق هذه الميزة التي يتم قياسها من أجل تقييم نشاطها، وسيتم التعرف على مجمل هذه النقاط فيما يلي:

المطلب الأول: الأبعاد الرئيسية للتنافس في منظمات الأعمال

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن فقد تغيرت وتطورت أبعاد التنافس التي تعتمد عليها المنظمة في تعاملها مع السوق، وبذلك فإن المنظمة التي تريد أن تبقى بالصدارة وتحافظ على التفوق المستمر عن منافسيها لا بد أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها المحيطة بها؛ وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد التنافس، إلا أن أغلبهم ركزوا على الأبعاد التالية:¹

أولاً. التكلفة:

تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، ويقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي ستمتلك المنظمة ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، ولا شك فإن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار. ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي:

أ. الوفورات المتحققة من أثر الخبرة والتعلم لدى العاملين.

ب. الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

ج. اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.

1- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 205، 208.

د. الإرتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ثانيا. الجودة:

إنعكاسا لحالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم، والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذ قرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه؛ ويمكن أن يتحقق هذا البعد من خلال ما يلي:

أ. جودة التصميم: وهي درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

ب. جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة.

ج. جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها والتي من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

ثالثا. المرونة:

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبتكار التكنولوجي، ويقصد بالمرونة قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات للسوق المستهدف؛ وهي تظهر في مجالين أساسيين هما:

أ. قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

ب. قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

رابعاً. التسليم:

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر فقد أصبح للوقت أهمية كبيرة في قرارات الشراء، وعليه فإن العديد من المنظمات بدأت تنافس باعتماد سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، والذي يمكّنها من تحقيق الفرص البيعية قبل غيرها، وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك، فضلاً عن كون سرعة الاستجابة للطلب تؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف منه، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق. ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية:

أ. الوقت الذي تقضيه المنظمة في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

ب. الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

ج. الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.

خامساً. الابتكار:

أصبح الابتكار واحداً من أبعاد التنافس، بل وأهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية العمل والتي تكون على اختلاف مع المتبع في القطاع الذي تعمل فيه تلك المنظمة، وهذا يشمل تطوير منتجات جديدة، أو طرق جديدة في الإنتاج أو التوزيع للمنتجات، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتحديات ولأسس الميزة التنافسية.¹

1- أحمد بلالي، "الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي 2007، ص 254.

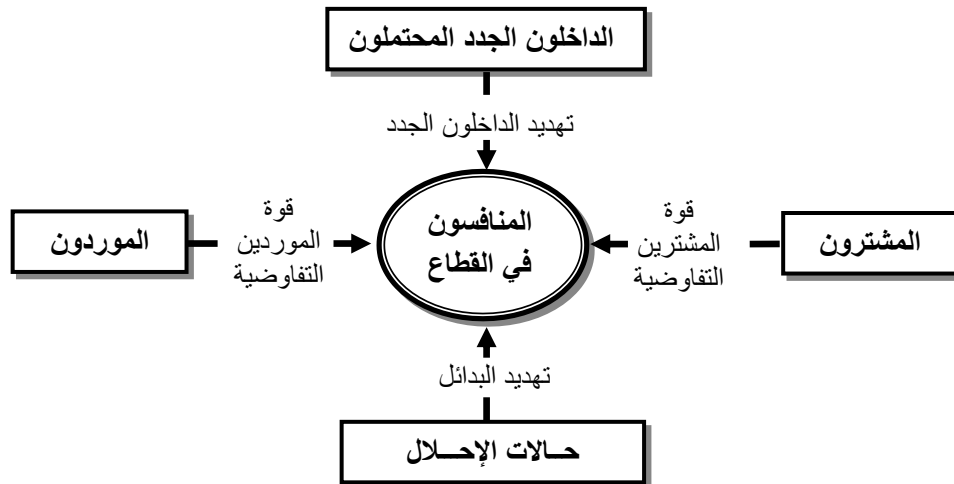
المطلب الثاني: مراحل تحقيق الميزة التنافسية

يقترح بورتر ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، إقرار الإستراتيجية التنافسية، وتطبيق الإستراتيجية التنافسية؛¹ وسيتم التعرف على هذه المراحل فيما يلي:

أولاً. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس والتي تتمثل في: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة الموردين التفاوضية، قدرة المشترين التفاوضية، التهديد الذي تشكله المنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين، ومن خلال دراسة هذه القوى الخمسة يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، لكن بازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على هذه الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول؛ ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي: تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوط بدقة، وترتيبها حسب تأثيرها، ثم توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى. والشكل التالي يوضح هذه القوى الخمسة المحددة لجاذبية الصناعة:

الشكل رقم (2-2): نموذج بورتر للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة



المصدر: روبرت أ. بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 139.

1- حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 142.

وفيما يلي شرح للقوى الخمسة التي أوردها بورتر في تحليله:

1. طبيعة المنافسة في الصناعة: المتنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات متماثلة للزبائن، ومثل هذه المنظمات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة وفي ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها؛ وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- عدد المنظمات المتنافسة: تؤدي الزيادة في عدد المنظمات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد؛
- حجم وقوة المنظمات المتنافسة: التقارب في حجم وقوة المنظمات المتنافسة يزيد من حدة المنافسة بينها لعدم قدرة أي منها على فرض سيطرتها على الصناعة؛
- معدل نمو الصناعة: التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه الزيادة في حدة المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- التمايز في المنتجات: كلما قل التمايز في المنتجات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى منتج آخر؛
- حجم التكاليف الثابتة: إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمة في سبيل إنتاج وبيع منتجاتها يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، ومن ثم يتوجب عليها العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفعها إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية؛
- تكاليف الخزن المرتفعة: تكاليف الخزن المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المنظمات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف؛
- طبيعة المنتجات: المنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المنظمة على بيعها بأسرع ما يمكن، الأمر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات التي تعاني من نفس الضغوط؛

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 117- 119.

- تكاليف التحول: عندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المنظمات من أجل الاحتفاظ بزبائنهم؛

- حواجز المغادرة: هناك مجموعة من الحواجز التي تمنع المنظمات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها.

2. تهديد الوافدون الجدد إلى الصناعة: إن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة سيزيد من المعروض من المنتجات في السوق، فإذا لم يكن هناك توسع في الطلب على تلك المنتجات فإن ذلك سوف يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات ودخولها حربا سعرية تؤدي في النهاية إلى تخفيض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها. وقرار دخول الصناعة يعتمد على عاملين رئيسيين هما:¹

أ. حواجز الدخول: تمتلك كل صناعة عادة مجموعة من الخصائص التي توفر الحماية للمنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأرباح، وتمنع المنظمات المنافسة المحتملة من دخول تلك الصناعة، وهذا ما يطلق عليها حواجز الدخول؛ ومن بين هذه الحواجز:

- اقتصاديات الحجم: تتمثل في التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المنظمة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات، سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الشراء... الخ؛

- المتطلبات الرأسمالية: كلما كان مبلغ رأس المال لدخول قطاع ما كبيرا، كلما قلت احتمالية دخول منافسين جدد، والعكس صحيح؛

- تكاليف التحول: تشكل تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون حاجزا أمام المنظمات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، لذلك فالمنظمة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات التي تقدمها المنظمات الموجودة في الصناعة، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة وبالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة؛

1 - Jean- Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, Chantal de Moerloose, Op. Cit., P P 309, 310.

- الأوضاع غير المناسبة في الصناعة: تمتلك بعض المنظمات العاملة في الصناعة مزايا قد لا تتوفر لدى المنظمات الجديدة التي ترغب في الدخول إلى تلك الصناعة كالموقع المتميز مثلاً، ولكي تتمكن المنظمة الجديدة من دخول الصناعة ومنافسة المنظمات القائمة لابد لها من البحث عن طريقة للتعويض عن تلك الميزة؛
- التمايز في المنتجات: من الواضح أن المنظمة التي تستطيع خلق الانطباع لدى الزبائن بأن منتجاتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمنظمات الأخرى أو أنها تقدم خدمات إضافية لا توفرها تلك المنظمات تستطيع كسب ولاء زبائنها لها، وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها؛
- السياسات الحكومية: يمكن أن تقيد السياسات الحكومية عملية دخول المنظمات الجديدة إلى الصناعة من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمنظمات القائمة؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع: إن المنظمات العاملة في الصناعة لفترة طويلة تستطيع تطوير وسائل جيدة لتوزيع منتجاتها، ومن خلال علاقاتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق أمام المنظمات الراغبة في دخول الصناعة تتمثل في تكاليف التحول للصناعة التي تعمل فيها.
- ب. **رد الفعل المتوقع:** قد يشكل رد الفعل القوي والسريع الذي يمكن أن يصدر عن المنظمات العاملة في الصناعة تجاه المنظمات الجديدة عائقاً أمام دخولها إلى تلك الصناعة.
- 3. **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة منتجات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة، ولكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات الأصلية؛ ويزداد تهديد هذه المنتجات في الحالات الآتية:¹
 - انخفاض أسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية؛
 - انخفاض تكاليف التحول للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
 - عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات.

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 124.

4. القوة التفاوضية للموردين: هناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين من خلالها

ممارسة ضغوطهم على المنظمة، منها:¹

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، أو عدم وجود منتجات بديلة؛
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد لآخر؛
- التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.

5. القوة التفاوضية للعملاء: يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا ملحوظة على

المؤسسات لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل، وتكون هذه القوة واضحة إذا كان:²

- حجم شراء العميل كبير بالنسبة لحجم مبيعات المؤسسة؛
- عدد الموردين كبيرا؛
- لا يوجد هناك اختلاف كبير بين منتج وآخر؛
- للعميل معلومات كاملة على الطلب والسعر الحقيقي للسوق وتكاليف المورد؛
- انخفاض تكاليف التحول عند انتقال الزبون في تعامله من منظمة لأخرى؛
- أهمية المنتج أو الخدمة في جودة المنتج النهائي للعميل قليلة؛
- العميل في حاجة ماسة لتقليل تكلفة الشراء؛
- قدرة العميل على الاستغناء عن منتجات المؤسسة عن طريق تصنيعها بنفسه.

ثانيا. إقرار الإستراتيجية التنافسية:

الإستراتيجية التنافسية تتعلق بالموقف التنافسي الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، وتعرّف بأنها " إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والزبائن والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة"³؛ في حين عرّفها نبيل مرسى خليل بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة

1 - Jean- Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, Chantal de Moerloose, Op. Cit., P 311.

2 - Ibid., P 312.

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 183.

متواصلة ومستمرة عن المنافسين"¹؛ وبذلك فإن الإستراتيجية التنافسية تشير إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة.

لقد وضع بورتر ثلاث استراتيجيات تختار بينهم المؤسسة وهي إستراتيجية التكلفة (Cost Leader Strategy)، وإستراتيجية التميز (Differentiation Strategy)، وإستراتيجية التركيز (Focus Strategy). وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): المناهج الإستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية

السوق المستهدف	الميزة التنافسية	
	يحددها التمييز	تحددها التكاليف
على مستوى الصناعة	التمييز	قيادة التكاليف المنخفضة
جزء معين من السوق	التركيز القائم على التمييز	التركيز القائم على التكاليف

المصدر: روبرت أ. بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 301.

وفيما يلي توضيح للإستراتيجيات التنافسية حسب بورتر:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض التكلفة، وهي تحقق للمنظمة عدة مزايا تنافسية منها المرونة السعرية، والتوسع في الحصة السوقية، وإمكانية مواجهة المنافسين وتقوية المركز التنافسي للمنظمة؛² وهناك أساليب هامة لتقليل التكلفة منها ما يلي:

أ. إقتصاديات الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، وحيازة وسائل إنتاج جديدة، والتوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف؛³ وتقل تكلفة المنتج كلما زاد حجم الإنتاج، وبالطبع هذا لا يعني زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلب، لأن قلة هذا الأخير يزيد من تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق؛⁴ والمؤسسة التي تحاول تبني

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 81.

2 - Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, 6th Edition, Blackwell publishing, UK, 2008, P 223.

3- Jean- Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, **100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie de L'Entreprise**, 2^e édition, Bréal, Rosny-Sous-Bois, France, 2007, P 137.

4 - Robert M. Grant, Op. Cit., P 224.

إستراتيجية التكلفة المنخفضة عليها أن تسعى إلى زيادة حصتها في السوق بما يصل بالإنتاج إلى الطاقة القصوى.

ب. تأثير الخبرة والتعلم: يشير تأثير الخبرة في خفض التكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه، أما تأثير التعلم فيشير إلى انخفاض الوقت المستغرق في إنجاز مهمة معينة مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجاز هذه المهمة، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.¹

ج. إقتصاديات التكنولوجيا: يقصد بها تضحية المنظمة بالتكلفة الثابتة بقصد تخفيض التكاليف المتغيرة، ف شراء المنظمة للألات وامتلاكها للنظم والمهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض التكاليف من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.²

د. تصميم العمل: يمكن تحقيق كفاءة أكثر للعمليات عن طريق إعادة تصميمها، حيث يوجد غالبا فواقد في العمليات، والتي يمكن تقليلها بتحليل العملية جيدا ودراسة سبل تحسينها، فمثلا يمكن تقليل وقت إنتاج الوحدة بإعادة تنظيم العملية الإنتاجية وذلك بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة أو دمج عمليتين في عملية واحدة.³

هـ. تصميم المنتج: يمكن تصميم المنتج بحيث يحقق نفس الوظيفة ولكن بتكلفة إنتاج أقل، فمثلا يمكن توحيد الكثير من الأجزاء بحيث تنتج هذه الأجزاء بحجم كبير ثم تستخدم في منتجات عديدة، كذلك يمكن تصميم المنتج بحيث يسهل تجميعه، وهكذا.⁴

و. تكلفة المواد والعمالة: تقليل تكلفة المواد والخامات والطاقة هي أحد الأسباب الرئيسية لتقليل التكلفة، وهذه التكاليف تختلف من مؤسسة لأخرى.

ز. الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة: كفاءة إدارة المؤسسة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة، فبعض المؤسسات تنجح في أن تجعل تقليل التكلفة ثقافة لدى العاملين لديها، كما

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 308.

2- نفس المرجع والصفحة.

3 - Jean- Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, Op. Cit., P 137.

4 - Idem.

تحفزهم على اقتراح الأفكار التي تؤدي إلى تقليل التكلفة وتكافئهم على ذلك؛ وعند تطبيق هذه الإستراتيجية، يجب على المؤسسة الحذر من النقاط الآتية:¹

- الأخطاء في تقدير التكلفة بسبب تقارير غير دقيقة؛
- التركيز على تقليل التكلفة بما يجعل المنتج غير مقبول لدى العميل؛
- عدم إشراك العاملين والاستماع لأفكارهم في كيفية تقليل التكلفة؛
- تقليل الاستثمار من أجل تقليل التكلفة؛
- تقليل الإنفاق بشكل يؤدي إلى أضرار أكثر على المدى البعيد، مثل عدم الإنفاق على صيانة المعدات.

2. إستراتيجية التمييز: تستند إستراتيجية التمييز إلى التركيز على قدرة المنظمة في تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة منها: الجودة المتميزة، خدمة الزبون، التصميم، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الإعلان المؤثر، ... الخ؛² وبالتالي على المؤسسة ألا تحصر تفكيرها في المنتج الرئيسي، بل تفكر في كل ما له قيمة عند العميل؛ ومن بين أهم الجوانب التي يجب على المؤسسة التركيز عليها هي:³

أ. تحليل احتياجات العميل: تمييز المنتج يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمنتج تلبي احتياجات العميل، وبالتالي يتقبل العميل أن يدفع في هذا المنتج سعرا أعلى من المعتاد، لذلك فإنه من المهم على المؤسسة أن تعرف ما هي احتياجات العميل والتي لا تلبّيها المنتجات المعروضة في السوق، وأن تدرس القيمة التي يمكن أن يدفعها العميل مقابل هذه الخدمة، ويكون ذلك مثلا باستخدام بحوث التسويق.

ب. التركيز على التطوير والإبتكار: المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها تحتاج أن تشجع العاملين على الإبداع والإبتكار والتطوير، وهذا يحتاج إلى مرونة وإعطاء قيمة للأفكار التي يقدمها العاملون في المؤسسة، والقدرة على تطوير المنتجات تتطلب إدارة ناجحة لعمليات البحث والتطوير.

1 - Robert M. Grant, Op. Cit., P 226.

2- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 308.

3- Robert M. Grant, Op. Cit., P 240-245.

ج. قدرة تسويقية عالية: تحتاج دراسة احتياجات العميل وتطوير المنتج إلى قدرات تسويقية عالية، كذلك فإن المؤسسات التي تباع منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة على إقناع العملاء بفائدة هذه المنتجات، والقيمة المضافة التي ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج، كما أن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام لأن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل العميل على استعداد أن يدفع مقابل ما ديا أعلى.

د. الكفاءة العامة للمؤسسة لتحقيق التميز: كفاءة إدارة المؤسسة على إدارة عمليات التطوير للمنتجات المختلفة هي أحد الدعائم الأساسية لنجاح إستراتيجية التميز؛ وعند تطبيق هذه الإستراتيجية، يجب على المؤسسة الحذر من النقاط الآتية:

- تطوير المنتج دون دراسة احتياجات العملاء؛
 - تقديم منتجات عظيمة بأسعار غير مقبولة من العملاء؛
 - فقدان التركيز على الإستراتيجية، فمثلا على المؤسسة أن لا تحاول اختيار أرخص الأرضيات وهي تريد أن يكون المحل لبيع الملابس الغالية والمتميزة؛
 - زيادة الاستثمار في التطوير بشكل لا يتناسب مع الموارد المالية المتاحة.
- 3. إستراتيجية التركيز:** تتمثل ملامح هذه الإستراتيجية في تركيز المنظمة على خدمة قطاع محدد من السوق، وهي تأخذ أسلوبين في التطبيق، الأول يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة في القطاع السوقي المستهدف، ويتعلق الثاني بالتركيز على التميز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة؛¹ وتعاني المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية من مخاطر عديدة أبرزها:²
- قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة، الأمر الذي يحد من نجاح هذه الإستراتيجية.
 - انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق بالكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة.

1- توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخرون، معهد الصدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص 296.

2- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 310.

ثالثا. تطبيق الإستراتيجية التنافسية:

يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة، حيث تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه وتقييم وضعها التنافسي فيه.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة، وهي كالآتي:²

أولا. **مقاييس نوعية:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1. **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

2. **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

3. **النوعية القياسية:** هو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

ثانيا. **مقاييس كمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

1- حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 143.

2- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 200- 203.

1. **مقياس جودة المنتج النسبي:** تقوم المؤسسة بتحديد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين، ويُعتمد في تحديد هذا المقياس على ما تم رده من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين إلى إجمالي قيمة المبيعات.
2. **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعبّر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة، وما تحقّقه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المنظمة.
3. **تكاليف التسويق:** هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين.
4. **الحصة السوقية:** هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة لمبيعاتها إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها؛ وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ظهرت قوة المنظمة في السوق.
5. **نسب الربحية:** هي تلك المقاييس المالية التي تعبّر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المنظمة؛ وتشكل الربحية مؤشراً هاماً على التنافسية الحالية للمؤسسة والتي تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتعتمد على إنتاجية المؤسسة النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها. ومن أبرز هذه النسب:¹

$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$
$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الإستثمار}$
$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$

وبطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشراً مهماً على تحقيق الميزة التنافسية.

1- محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، دورية جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص 10.

المبحث الثالث: التسويق الابتكاري والميزة التنافسية

بعد اكتساب المنظمة لمزايا تنافسية، وتكون تلك المزايا قد حققت تفوقا على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئته تلك المنظمة، فإن ما يجب أن تهتم به هو كيفية المحافظة على هذه الميزة التنافسية وابتعادها عن تقليد المنافسين، لأنه بمرور الوقت تصبح جميع المزايا التنافسية متقاربة؛ ويعد التسويق الابتكاري من أهم المداخل المحققة لميزة تنافسية متواصلة، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

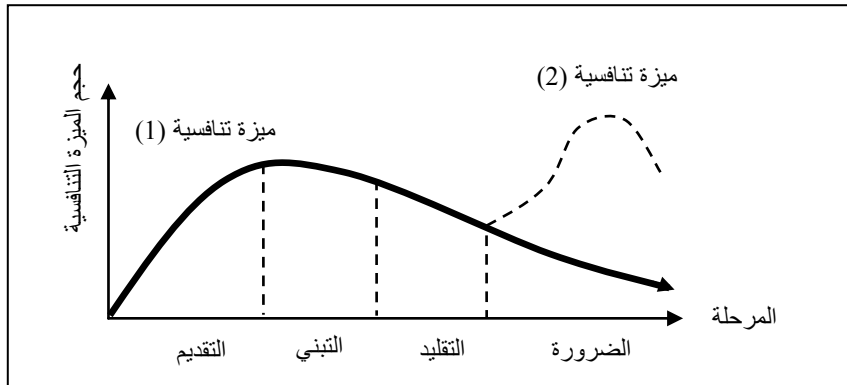
المطلب الأول: المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها

تقوم المؤسسات ببناء مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية ناتج الابتكار؛ وسيتم التعرف على السبل الكفيلة بتحقيق ذلك فيما يلي:

أولاً. الأسباب الداعية إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية دورة حياة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): دورة حياة الميزة التنافسية



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

يظهر من الشكل السابق أن مراحل دورة حياة الميزة التنافسية تتمثل في: مرحلة التقديم، وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي والمادي، وتعرف عندها الميزة التنافسية انتشارا كبيرا مع مرور الزمن من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج؛

ثم تأتي مرحلة التبني، حيث تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها؛ ثم تأتي مرحلة التقليد، حيث يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛ وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أين تكون فيها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية لتحقيق قيمة أكبر للعميل.¹ وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين والتطوير أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:²

- 1. ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، وطرق تسويق الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ.
- 2. ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو غيرها:** تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي، ويتطلب هذا تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3. ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- 4. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ.
- 5. حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود في مجالات مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.
2 - نفس المرجع، ص ص 99، 100.

ثانيا. طرق المحافظة على الميزة التنافسية:

إن المحافظة على الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد، ومن أجل استمرارية الميزة وتطورها يمكن للمنظمة الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1. مدى سهولة أو صعوبة تقليد المؤسسة: قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة؛ وهناك مجموعة من العوامل التي تلعب دورا مهما في سهولة أو صعوبة تقليد المؤسسة، وتتمثل في:¹

أ. مصدر الميزة: كلما كان مصدر الميزة يصعب تقليده، كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين، إما "مزايا من مرتبة منخفضة"، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛ أو "مزايا من مرتبة مرتفعة" مثل تميز المنتج، والسمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، ويتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق الفعال.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ج. درجة التطوير والتجديد المستمر في الميزة: على المؤسسة القيام ببناء وتطوير مزايا تنافسية جديدة قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا.

2. أهمية إدماج البحث والتطوير: إن البحث والتطوير (R&D) هو المغذي الرئيسي للابتكار، وتعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على أنه "العمل الإبداعي

1- نفس المرجع، ص 100، 101.

الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة¹؛ ويعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة ابتكارية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها من خلال أشكال الحماية القانونية للإبتكارات والاختراعات، ويحد بذلك من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبتكارات قيد الإنجاز، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لنشاطات البحث والتطوير على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطرا، كما أن هناك ضرورة وجود تعاون وتنسيق داخلي خاصة بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.

3. توفير وسط مشجع ومدعم للإبداع والإبتكار: إن توفير بيئة مشجعة للإبتكار تعد ضرورة، كما يفضل أن يكون من خصائص المبدع الذي يحتل هرم هياكل البحث والتطوير الإلمام بشؤون التسيير في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة، مع العمل على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة والمتابعة والمراقبة الدقيقة لنشاطات البحث والتطوير، وكذا الإدراك التام بأن الإتيان بالأفكار الجديدة والمعارف يخضع لمعطيات تخص الفرد والمحيط الدائر به، إلى جانب الإشراف اللين والعناية مع الحزم فيما يخص جو العمل.²

4. عامل السرعة: يعتبر عامل السرعة ذو أهمية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، وللاستمرار في النمو يجب على المنظمة أن تبتكر بصورة أسرع من المنافسين.³

5. إقامة الحواجز أمام المنافسين: يمكن المحافظة على الميزة التنافسية من خلال إقامة الحواجز أو العوائق أمام المنافسين الآخرين عن طريق اقتصاديات الحجم، ومنحنى

1- Site Web: <http://oberon.sourceoecd.org/vl=5533550/cl=52/nw=1/rpsv/factbook/07/01/01/index.htm>. Dernière consultation 13-02-2010.

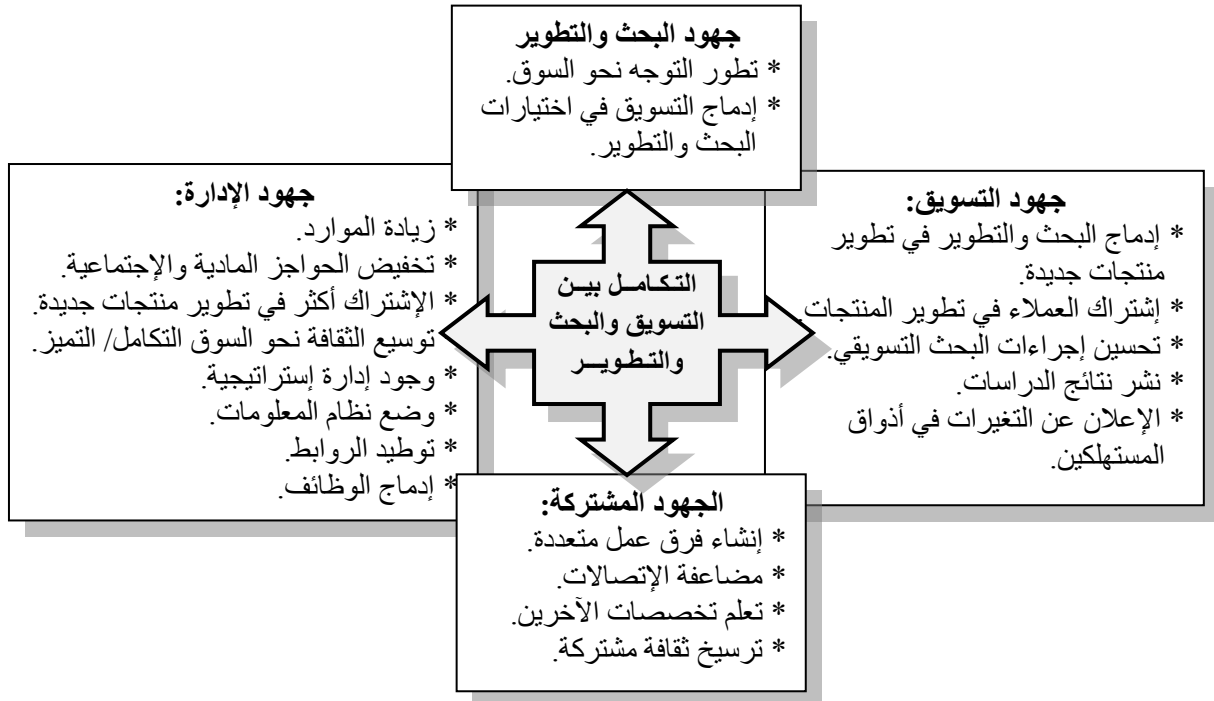
2- الزين منصور، نصر الدين بن نذير، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص ص 48-60.

3 - John Thompson, Frank Martin, **Strategic Management: Awareness and change**, 5th Edition, Thomson Learning, London, UK, 2005, P 336.

الخبرة، وتمايز المنتج وغيرها، وعلى المنظمة بعد ذلك أن تستثمر في وضع تلك الحواجز من خلال إعادة استثمار الأرباح لمنع دخول المنافسين المحتملين.¹

6. التكامل بين التسويق والبحث والتطوير: للتسويق دور هام في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة من خلال دوره كوسيط بين تطلعات واحتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة وخاصة منها وظيفة البحث والتطوير، ما يبرز ضرورة توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق قصد محاولة إحداث تكامل بينهما بشكل تدريجي ومنظم، وكذا رفع الحواجز المعرقة لهذا التكامل، وتوجيه جهود كافة الأطراف من أجل إنجاحه.² ويمكن تمثيل هذا التكامل استنادا إلى الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-5): الرفع من الحواجز المعرقة للتكامل بين التسويق والبحث والتطوير



Source: François Therin, "Créer une orientation marketing dans les entreprises High-Tech", *Gestion 2000*, Vol. 15, N° 6, Nov.- Déc. 1998, p 226.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن الارتباط بين البحث والتطوير من جهة والتسويق من جهة أخرى يعبر عن العلاقة الوثيقة بين الابتكار والتسويق والذي يضمن المحافظة على الميزة التنافسية.

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 82.
2- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2002، ص 111.

المطلب الثاني: مساهمة التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية

يعتبر التسويق الابتكاري من الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية المستمرة للمؤسسة، ويعد خياراً استراتيجياً يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في محيطها، لذلك فإنه ينظر إلى المنافسة في كثير من الحالات على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار، وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات وعمليات جديدة أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة. وفيما يلي يتم التطرق لتأثير التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، كما يلي:

أولاً. تأثير الابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية:

نظراً لأن الخدمة تعد حلقة مهمة في تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع، فإن الابتكار فيها سيساهم بلا شك في زيادة مكانتها ومكانة المؤسسة في السوق، وبالتالي زيادة ما تحصل عليه المؤسسة من أرباح تمكنها من الاستمرار في العمل؛ كما يساهم الابتكار في الخدمة إلى حد كبير في خلق حالة تطور اجتماعي لدى الأفراد وذلك من خلال اعتماد ما هو جديد وبما يسهل الاستفادة منها بشكل كبير؛ وأهمية الابتكار في الخدمة في استمرارية الميزة التنافسية تكون من خلال ما يلي:

- إن الابتكار في الخدمة يضمن للمؤسسة تمييز خدماتها بصورة ملحوظة عن خدمات المنافسين، وتبرز هذه الأهمية عندما يُدرك التشابه بين الخدمات المقدمة من جميع المؤسسات، فضلاً عن قصر الدورات الحياتية لمعظم السلع والخدمات، مع التزايد الملحوظ في كثافة المنافسة المحلية والأجنبية؛¹ هذا التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن لمنتجاتها، وبالتالي خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس مجال عمل المؤسسة، فالابتكار في الخدمة يؤثر في تحسين جودة وقيمة الخدمة، وفي التقليل من العيوب التي تكون خلال عملية إنتاجها أو تقديمها، وذلك من خلال الخصائص والتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية الجديدة؛² ويكون التمييز أقوى في حالة عجز

1- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 126.

2- شارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 194.

المنافسين على إتباع إستراتيجية الابتكار التي تتبعها المؤسسة، نتيجة تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، أو اعتمادها على الوقت واستغلال أي فرصة يمكن أن تخلق قيمة قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك، أو ما يعرف بالأسبقية؛¹ هذه العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية تغطي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.²

- يساعد الابتكار في الخدمة أيضا على تخفيض تكلفة إنتاج الخدمة، وذلك إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، حيث تُحدث المؤسسة تغييرات بسيطة على المنتج أو العمليات أو التنظيم الإداري لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، مما يقلل من التكاليف، وإما عن طريق الابتكارات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة)، حيث يؤدي وضع طريقة إنتاج جديدة مثلا، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، إلى تعزيز أداء المدخلات، والتحكم بشكل أكبر في الأسعار.³ كما أن كل تجربة ابتكارية سابقة للمؤسسة يمكن أن تقدم خبرة ودروسا من أجل ترشيد وتحسين عملية الابتكارات اللاحقة وبالتالي ستخفض التكاليف. كل هذا يكسب المنظمة مزايا تتفوق بها على منافسيها.

- يمكن ملاحظة أن الكثير من الابتكارات يتم توليفها من أنظمة أو تكنولوجيا أو منتجات حالية معروفة ولكن يتم ذلك بطريقة جديدة لم يفتن لها الآخرون، فالتوليف كاتجاه قوي وفعال في إيجاد الأشياء الجديدة تكون عناصره الأساسية عادة متاحة مما يسهل عملية الابتكار وتوليد التوليفة الجديدة، ولكن المطلوب فقط طريقة جديدة أو سياق جديد لجمعها أو ترابطها، وبهذا فهي تحقق ميزتان: ميزة الربط بين شيئين أو أكثر لم يتم ربطها من قبل، وميزة أن ذلك تم أسرع من المنافسين.⁴

- كما تبتكر المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التنويع في منتجاتها بإدخال خطوط منتجات إضافية جديدة للخطوط الحالية؛⁵ هذا يؤدي إلى اتساع مزيج المنتجات، وبالتالي

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 111.

2- شارلز هل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص 194.

3 - Michel Marchesnay, **Management stratégique**, L'ADREG édition, Paris, France, 2004, P 124.

4- نجم عبود نجم، "المخاطرة الابتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة"، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

5- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 261.

تحسين خدمة الزبائن، وتقديم منتجات تلبي حاجاتهم المتباينة، والوصول إلى قطاعات سوقية جديدة، وهذا يؤدي إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين، وزيادة المبيعات، والحصة السوقية للمؤسسة، وتحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، فإن إستراتيجية الخدمة المبتكرة تعتبر مدعمة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها، أين تركز المؤسسة على زبائن محددين ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا وتحاول تلبيتها بخلق خدمات جديدة، أو استعمال التحسينات المستمرة على خدماتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، وبالتالي تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.

- هناك علاقة جد هامة بين ابتكار الخدمات ودورة حياتها من جهة، وبين دورة حياة الخدمة وبين الربحية من جهة أخرى، حيث أن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة الخدمة وخاصة في مرحلتي النمو والنضج تنعكس على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول؛¹ ويعد الابتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف.

- إن العناية بالعاملين وتنمية قدراتهم الابتكارية عن طريق الدورات التكوينية والتدريبية وحلقات الجودة تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة، من خلال طرح العاملين لأفكار جديدة لم يسبق أن طبقت من قبل، وتحويل الأفكار الجيدة إلى عمل ملموس والذي سيؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة الابتكارية، وبالتالي استغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة. كما أن وجود عاملين يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية للعمل ولديهم المهارات والكفاءات اللازمة لخدمة العملاء مهم في التعرف على احتياجات العملاء واقتراحاتهم وحل مشاكلهم، وبالتالي التخفيف من حجم شكاويهم وكسبهم، كل هذا ما سيدعم تنافسية المؤسسة.

1- نفس المرجع، ص 283.

- كما أن المظاهر المادية الملموسة المبتكرة المحيطة بأداء الخدمة، وانتشار الفروع والتغطية الجغرافية للمؤسسة، والجودة التفاعلية بين الموظف والعميل عند تقديم الخدمة، تساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة.

ثانيا. تأثير الابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية:

يدعم الابتكار في أسعار الخدمات الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسة من خلال:¹

- التمييز و بناء سمعة جيدة لدى العملاء عن مستوى أسعار الخدمات المقدمة؛
 - إشباع حاجات المستهلك بمراعاة دخله؛
 - مقابلة المنافسة أو تجنبها؛
 - المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وتحسينها؛
 - الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، وتحقيق عائد مناسب من الربح على المدى القصير، وتعظيم هذا الربح على المدى الطويل، وبالتالي البقاء والاستمرار.
- من بين الأساليب المبتكرة في مجال التسعير، يمكن ذكر:²

- التسعير السيكلوجي: فمثلا بدلا من تسعير الخدمة بـ 500 دج، يوضع 499 دج، حيث يميل ذهن المشتري دائما إلى أن المؤسسة بالتسعير الثاني خدماتها أرخص من المؤسسة المنافسة بالتسعير الأول؛
- التسعير في وقت الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة: حيث تضع المؤسسة سعرا يكون مرتفعا في وقت الذروة – وهو الوقت الذي يكون الطلب فيه على الخدمة كبيرا إلى الحد الذي يفوق العرض منها – وسعرا منخفضا في غير أوقات الذروة، وذلك حتى يتم تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه؛
- أسلوب تسعير المجموعة، أي التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات كل واحدة على حدة، وشراؤه لها كمجموعة في المرة الواحدة، حيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية؛

1- نادر عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجية التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 19.

2- نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص 166- 179.

- أسلوب المؤسسة في ردّها للمشتري بعد فترة معينة من شرائه لجزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي؛

- المنافسة السعرية عن طريق إعلان المؤسسة بأن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الخدمات خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع.

ثالثا. تأثير الابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية:

الابتكار الترويجي يشمل كل عناصر المزيج الترويجي، ويكون من خلال ما يلي:

1. الإعلان الابتكاري: يكون الهدف منه هو جذب انتباه الزبون وإثارة اهتمامه وبالتالي إيجاد الرغبة لديه، ما يجعله يقوم بالعملية الشرائية وتكرارها. وهناك بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الإعلان الابتكاري، من أهمها:¹

- استخدام عنصر المفاجأة وحدث أشياء غير متوقعة يزيد من فعالية الإعلان؛
- استخدام عبارة مبتكرة، خصوصا في العنوان الرئيسي، يحدث أثرا إيجابيا قويا على المشاهد أو القارئ، كما لابد أن تكون هذه العبارة قادرة على الدلالة على جوهر الرسالة الإعلانية أو الخدمة موضوع الإعلان؛

- توجد فوائد لاستخدام الحس الكوميدي بشكل مبتكر في الإعلانات؛
- يكتسي إثارة الفضول دورا أساسيا في فعالية الرسالة الإعلانية؛
- عادة ما يكون أثر الرسالة الإعلانية غير المباشرة أكبر من أثر الرسالة الإعلانية المباشرة، لما تتطلبه من تشغيل لفكر المتلقي، كما أنها لا تكون عرضة للنسيان بسرعة؛
- ضرورة اختبار الإعلان المبتكر قبل تقرير استخدامه على نطاق واسع؛
- ضرورة أن يأخذ الإعلان الابتكاري في الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه؛
- تجنب الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر.

2. البيع الشخصي الابتكاري: تلجأ المؤسسة للبيع الشخصي الابتكاري بهدف زيادة احتمال نجاح العملية البيعية لخدماتها، وتستخدم في ذلك عدة أساليب مبتكرة، منها:²

1- نفس المرجع، ص ص 203-207.
2- سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص ص 236، 237.

- زيادة فرق المبيعات في الداخل على فرق المبيعات في الخارج، حيث أدركت المؤسسات ضرورة التوسع في عملية التسويق بالهاتف والتجارة الإلكترونية، لتغطي عملاء أكثر وتخفيض من تكاليف البيع الشخصي؛
- البيع عن طريق الموزعين، إذ تعيّن المؤسسة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات؛
- ميكنة البيع، حيث يمكن التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر محمول لرجال البيع؛
- إنتاجية رجال البيع تزيد بعدم وجود ضغوطات الإشراف المباشر من خلال مدير المبيعات ومن خلال تخصص كل منهم بمجالات معينة.

3. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات: من بين أساليب الابتكار في مجال تنشيط مبيعات المؤسسة ما يلي:¹

- حافز المستخدم المتكرر: حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لخدمة معينة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد الولاء من قبل العميل للتعامل مع المنظمة؛
- المسابقات والألعاب: حيث يتنافس الزبائن للحصول على الجوائز، وكلما تكررت زيارتهم لمؤسسة الخدمة من أجل هذا الهدف كلما زاد تعرضهم لرسائل ترويجية؛
- أسرار الرعاية الفعالة: إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات وتعزيز تفضيل الزبون للعلامة التجارية؛
- منح هدايا مجانية ولو كانت بسيطة.

- ### 4. الابتكار في مجال النشر: الهدف من النشر الإبتكاري هو إحداث التأثير الإيجابي المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة، وبالتالي بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة وخدماتها. ومن أمثلة الإبتكار في مجال النشر ما يلي:²
- التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي، حيث سيعطي هذا انطبعا طيبا عن المؤسسة لدى الجماهير؛

1- نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص 217، 218.
2- نفس المرجع، ص 216.

- توجيه دعوة لمسؤول كبير بالدولة لحضور حفل افتتاح فرع جديد للمؤسسة أو غير ذلك من المناسبات، حيث ستندفع وسائل الاتصال لتغطية هذا الحدث، ليس بسبب المؤسسة وإنما بسبب المسؤول الكبير؛

- توجيه دعوة لصحفي مشهور لزيارة المؤسسة أو القيام بجولة فيها، مع تحمل كافة مصاريفه أثناء الإقامة إذا كان من منطقة بعيدة.

رابعاً. تأثير الابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية:

الابتكار في التوزيع يسهم في استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:¹

- تزويد المنظمة بالطرق المبتكرة في الوصول إلى الأسواق المستهدفة؛
- التوسع في تقديم الخدمات بإيصالها إلى أسواق جديدة، وتحسين المؤسسة لسوق خدماتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع؛
- تحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين؛
- توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسبين، بمرونة وحجم أكبر وسرعة أفضل.

ومن بين أهم أساليب التوزيع الابتكاري:²

- إدخال الأنظمة التكنولوجية في توزيع الخدمات؛
- مكان ومستوى وضع أصناف المنتجات في مؤسسات الخدمة والتي تكون مستهدفة لفئات معينة من الأشخاص؛
- البيع الآلي، ويعتبر أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر؛
- ابتكارات متنوعة في متاجر السوبر ماركت، كتزويد عربة التسوق بآلة حاسبة، وجود كافيتيريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة، تزويد الزبون بمبالغ نقدية تضاف على قيمة مشترياته ثم تسديدها عن طريق شيكات بنكية أو بطاقات الائتمان؛

- التسويق من خلال التلفاز، حيث يتم التوصل إلى الأفكار المبتكرة في مجال التسويق من خلال متابعة التطورات التكنولوجية في جوانب الحياة المختلفة، والتفكير في كيفية استغلالها لخدمة التسويق؛

1- Faridah Djellal, Faïz Gallouj, **Nouvelle économie des services et innovation**, Harmattan, 2002, P 219.

2 - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 230.

- بيع وتسويق خدمات معينة من خلال حفلات منزلية؛
- البيع إلكترونيا من خلال شبكة الإنترنت.

بشكل عام، فإن التسويق الابتكاري يساهم في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:

- تحقيق المزيد من الأرباح: يلعب التسويق الابتكاري من خلال قدرته على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المستجدة بشكل أفضل من المنافسين دورا مهما في نجاح الخدمة، وهذا من شأنه زيادة ربحية المؤسسة، كما أن الربح يتحقق من خلال الاحتفاظ بالعميل الذي يساعد على جذب عملاء جدد، الأمر الذي يقلل من تكاليف استخدام الوسائل الترويجية، كما أن ترسيخ صورة المؤسسة لدى العملاء من شأنه أن يحقق زيادة في حجم المبيعات.

- إن التسويق الابتكاري الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، ومن نتائجه خفض تكاليف إنتاج المنتج عبر كافة مراحله دورة حياته¹ وبالتالي فالمزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالتسويق الابتكاري له أهمية في خفض السعر، ومن ثم زيادة المبيعات، وبالتالي المساهمة في إرساء عوائد الدخول؛ وتخفيض التكاليف يكون من خلال تخفيض تكاليف الخطأ، وتخصيص موارد أقل، أو إذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار وتقديم المنتج إلى السوق.

- الاحتفاظ بالعاملين: تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم واستخدام طاقاتهم الخلاقة ومعاملتهم باحترام وتقدير، يساعد على تقليل معدل دورانهم، ويمكنهم من معالجة وإدارة شكاوي العملاء بفعالية، والتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم.

- الاحتفاظ بالعملاء والحصول على ولائهم: ضرورة التركيز على رضا وولاء العميل باعتباره المحور الأساسي لقيامه بتكرار الشراء من نفس المؤسسة، كما أنه يعد عنصرا

1 - Danièle Blondel, **Innovation et bien-être: une relation équivoque**, éditions Publibook, Paris, France, 2010, P 65.

ترويجيا هاما، وذلك عن طريق اتصال العملاء مع الآخرين، الأمر الذي يدعم سمعة المؤسسة ويساعد في اختيارها من قبل الآخرين، وهذا ما يمكن أن يحققه من أرباح.

- يساهم التسويق الابتكاري في خلق صورة إيجابية واضحة للمؤسسة في أذهان العملاء.

- يساهم التسويق الابتكاري في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأدائها بأسعار مقبولة، وتقديم منفعة أساسية للزبون تجعله يفضل منتجات المنظمة على المنتجات المنافسة. كما يساهم التسويق الابتكاري في تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، وتسليمها في الآجال المحددة، ويساهم في تفعيل وسائل الاتصال والترويج، ما يجعل المؤسسة تتميز عن منافسيها في هذا المجال.

- كما يساهم أيضا في تطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، ما يتيح للمؤسسة فرصا وإمكانيات غير مسبقة في تنويع وتطوير خطوط الإنتاج ومواصفات المنتج، وبالتالي التوسع في حصتها السوقية.

- إذا تمكنت المؤسسة من بناء الولاء للعلامة ولمنتجاتها وذلك من خلال قيامها بالتسويق الابتكاري المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة، ويعتمد هذا على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المبتكرة من أن تمنع محاكاة ابتكاراتها من جانب المؤسسات المنافسة، وعلى صعوبة استحوادهم على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية للمؤسسة، وعلى إمكانية الأفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التسويقية.

- إذا كان ما تقدمه المؤسسة نتيجة تبنيها للتسويق الابتكاري يساهم في تلبية أكثر من حاجات ورغبات الزبائن، وكانت منتجات المؤسسة متميزة ومبتكرة في نوعها وكيفية تقديمها وفي وصولها إلى طالبيها وكيفية جذبها لهم، فسيكون هناك صعوبة لتحول هؤلاء

الزبائن إلى منتجين آخرين، وبالتالي يستطيع التسويق الابتكاري أن يضيق من نطاق التفاوض بين المؤسسة والزبائن.

- عندما تجد المؤسسة لنفسها ابتكارا تسويقيا جديدا، يمكن لها أن تتبع الابتكار التسويقي السابق للمؤسسات التي تحتاجه، وبالتالي ضمان مورد مالي جديد يمكن لها استغلاله في استثمارات ابتكارية جديدة.

بهذا، فإن التسويق الابتكاري يساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي والحصول على مركز قيادي في مجالها والاحتفاظ بعملائها وكسب عملاء جدد، وخلق فرص تسويقية جديدة، وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة ربحيتها على المدى الطويل.

خلاصة الفصل الثاني:

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي، وهي تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية الجيدة لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من زبائنها وتحقيق رضاهم؛ وبالتالي فإن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يعني قدرتها الموضوعية على مواجهة متغيرات البيئة في السوق، وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين وإمكانية البقاء والاستمرار، ويتحقق لها ذلك من خلال تسخير ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة في السوق.

ومع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانات لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار. وبما أن الابتكار بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الإستراتيجي أصبح يعتبر محركا رئيسيا لكافة أنشطة المؤسسة وعملياتها وخاصة التسويقية منها، فإن التسويق الإبتكاري يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، ويمكن المؤسسة من التكيف والبقاء والاستمرار من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

(الوحدة العملية والوكالتين التجاريتين لاتصالات الجزائر بمدينة باتنة)

تمهيد

في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، وبغية المحافظة على استمراريته ونموها ونجاحها وضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني، وبلوغ مستوى عالي من الفعالية في مختلف الميادين، مع مسايرة ومراعاة واقعها الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة. لذلك فقد تمت مباشرة مسار إدخال الجزائر في مجتمع الإعلام والمعرفة بتعميم استعمال تكنولوجيا اتصالات الإعلام والاتصال في مختلف المجالات والقطاعات، وذلك في إطار استراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" المندرجة في إطار الإصلاحات العميقة التي شهدتها قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية منذ سنة 2000.

سيتم من خلال هذه الدراسة الميدانية تسليط الضوء على واقع التسويق الابتكاري في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكيف تعمل للمحافظة على مزاياها التنافسية، حيث تمثلت العينة المدروسة في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر والوكالتين التجارييتين التابعتين لها على مستوى مدينة باتنة. وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة قياس درجة الابتكار في النشاط التسويقي للخدمات المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر لمدينة باتنة، وهذا من وجهة نظر موظفي المؤسسة، إضافة إلى تحديد فيما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد وعناصر التسويق الابتكاري والمحافظة على الميزة التنافسية.

وسيتم دراسة هذا الفصل في أربعة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يُعد مجمّع "اتصالات الجزائر" الرائد في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تميزها الديناميكية والتطور. وأمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، اعتمد المجمع على سياسة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن وتلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى الوطني والعالمي. وسيتم التعرف على هذه المؤسسة وهيكلها والخدمات التي تعرضها فيما يلي:

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر، نشأتها، تعريفها، مهامها وأهدافها

سيتم التعرف على مؤسسة الدراسة من خلال مختلف الجوانب التي تمثلها كالاتي:

أولا. نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع سنة 2000، وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات؛ وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ويتمثل في مؤسسة بريد الجزائر (Algérie Poste)، وثانيهما خاص بالاتصالات، ويتمثل في اتصالات الجزائر (Algérie Télécom).¹

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعاً أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004؛ وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في

1- Site Web d'Algérie Télécom : <http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>, Dernière consultation : 02- 01- 2011.

2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يهدف إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية.

وبمقتضى القانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 50.000.000.000 دج، تنشط في مجال الاتصالات، غير أن البداية الفعلية لنشاط المؤسسة في شكلها القانوني الجديد كانت بتاريخ 01 جانفي 2003.¹

تتمثل خدمة الاتصالات في نقل الأخبار والمعلومات بين الأفراد سواء كانت مكتوبة أو سمعية أو مرئية عن طريق وسائل مناسبة، وهي تتضمن خدمات النقل عن بعد للصوت، والبيانات، والنصوص، والصور؛ وتشمل: الاتصالات الهاتفية الثابتة، الاتصالات الهاتفية النقالة، خدمات الإنترنت، الخطوط التأجيرية، نقل البيانات، الربط البيني، خدمات البث التلفزيوني والإذاعي، وخدمات أخرى كمؤتمرات الفيديو وغيرها.² وتحيي الجزائر اليوم العالمي للاتصالات السلكية واللاسلكية ومجتمع المعلومات يوم 17 ماي من كل سنة تحت شعار "مدينة أفضل وحياة أفضل مع تكنولوجيات الإعلام والاتصال".³ وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية عبارة عن نظام لربط الأجهزة باستخدام إحدى تقنيات نظم الاتصالات، حيث توجد الشبكة المحلية (LAN)، والتي تكون فيها الأجهزة قريبة جدا من بعضها، والشبكة الواسعة (WAN) والتي تكون فيها الأجهزة في أماكن بعيدة (بين المدن أو الدول أو القارات) والتي يتم وصلها في كثير من الأحيان بالانترنت أو بالسواتل (Satellite)، وهناك أيضا الشبكة الشخصية (PAN).

ثانيا. مهام وأهداف وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل نشاطات وأهداف وفروع اتصالات الجزائر في الآتي:⁴

1- Algérie Télécom, **Notice d'information**, document interne de l'UOT de Batna, 2005, P P 6, 7.

2-Site Web de l'institut national de la statistique et des études économiques: <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/services-communication.htm>, Dernière consultation 02- 01- 2011.

3- Gassem H, "17 Mai journée mondiale des télécommunications: « Mieux vivre dans la ville grâce aux TIC »", **quotidien de Réflexion**. Sur le site Web: <http://www.reflexiondz.net>, Lundi 17 mai 2010, Dernière consultation 27- 12- 2010.

4- Site Web d'Algérie Télécom : <http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>, Dernière consultation : 02- 01- 2011.

1. نشاطات المجمع: تتمثل هذه النشاطات في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

2. الأهداف: تتلخص الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق المردودية والفعالية وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

- تنمية وتنويع خدماتها.

- تمكين أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من الحصول على خدماتها.

3. فروع مجمع اتصالات الجزائر: وهي ممثلة في الآتي:

- اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال "موبيليس"، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامل في النقال بالجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 %، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى العشرة ملايين مشترك.

- اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي، وخدمات الانترنت (جواب Djaweb).

- اتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

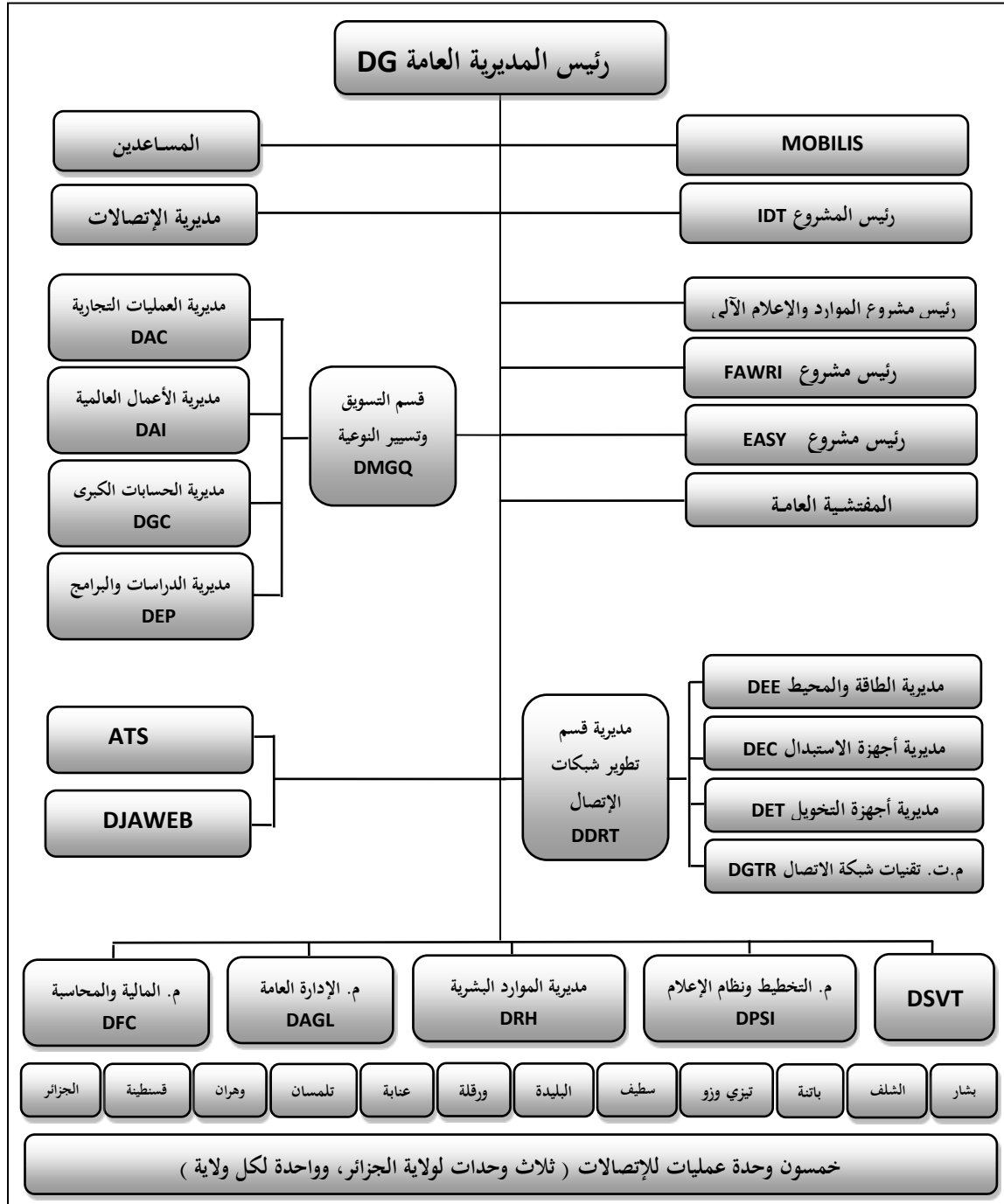
المطلب الثاني: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعتبر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها التي تعتمد فيها على منطق الشمولية، وسيتم تقديم الهيكل التنظيمي لكل مديرياتها فيما يلي:

أولا. الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر، والذي يبين كل الأقسام والمصالح والمديريات التابعة للإدارة العامة للمؤسسة.

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر



Source: Algérie Télécom, **Organisation globale d'Algérie Télécom**, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P 34.

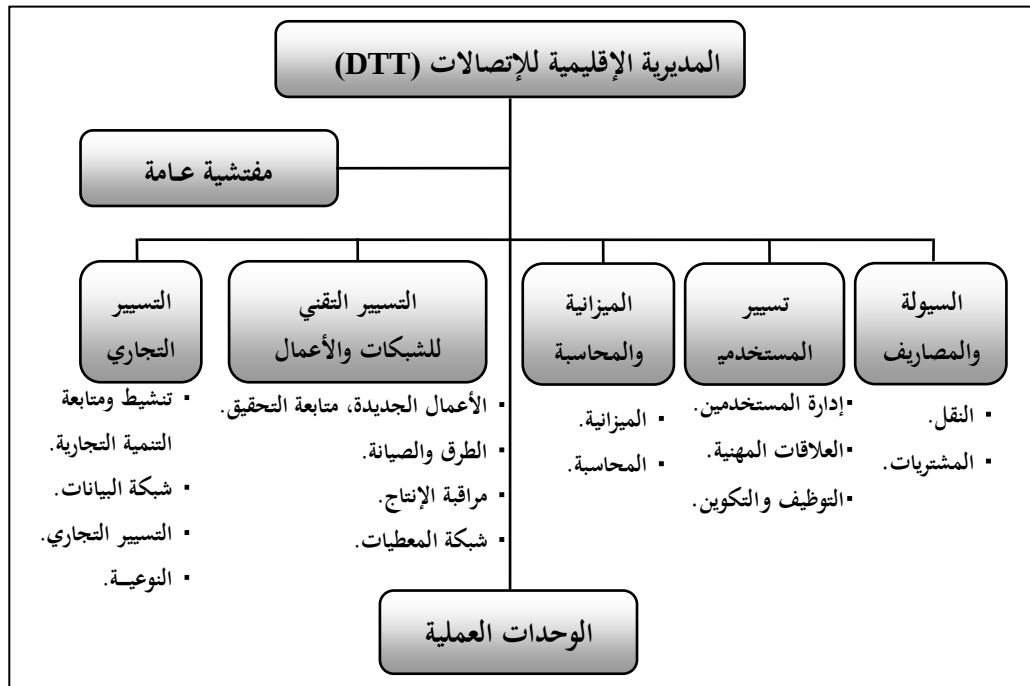
من الشكل السابق يمكن ملاحظة أن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر يأخذ الشكل الهرمي، وهذا ما يؤكد على تشعب وظائف ومهام المؤسسة، وكذا تفرعها عبر مختلف مناطق الوطن (المستوى العملي)، إضافة إلى أنه يبين طبيعة الإدارة، والتي

تتمثل في مركزية القرارات، حيث تشرف عليها الإدارة العامة وهذا ما يمثل المستوى الإستراتيجي. تسيّر هذه المؤسسة مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية في كل من: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، وتلمسان، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، ومن جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

ثانيا. الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر:

شكل الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية موضح في المخطط الموالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية



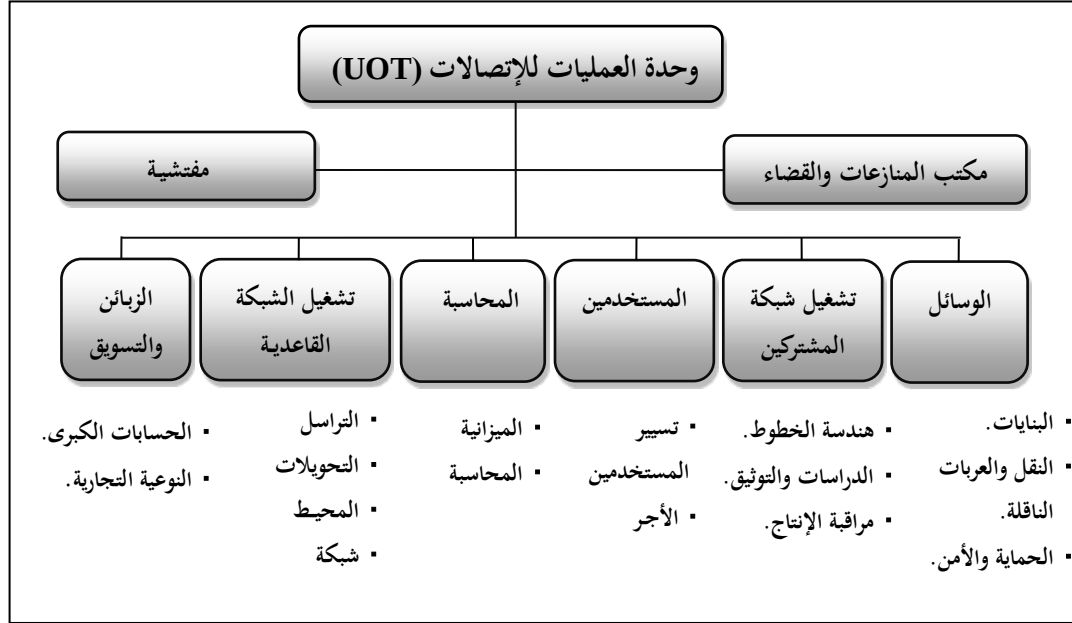
Source: Algérie Télécom, **Organisation des Directions Territoriales des Télécommunications**, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P 15.

يوضح المخطط السابق الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية، هذه الأخيرة تابعة للمديرية العامة، وبالتالي فهي تقوم بتطبيق قراراتها، وتعتبر كوسيط بين المديرية العامة والوحدات العملية، من خلال إيصال القرارات والمعلومات.

ثالثا. الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات لاتصالات الجزائر (UOT):

الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات لولاية باتنة



Source: Algérie Télécom, **Organisation des Unités Opérationnelles des télécommunications**, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P 09.

يتم فيما يلي توضيح مهام كل المصالح المشكلة للوحدة العملية وأهم المراكز التابعة لها:

1. شرح الهيكل التنظيمي: إن إدارة وحدة العمليات لاتصالات الجزائر لولاية باتنة تقع تحت المسؤولية المباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات المتواجدة بنفس الولاية، وتتمثل مهام مدير هذه الوحدة في تسيير كل المديرية التي تعتمد عليها هذه الوحدة، وكذلك المصالح الخاصة بها في جميع المجالات، وتتجلى هذه المصالح فيما يلي:¹

أ. المفتشية: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وتبيين المهام والمسؤوليات للعمال، إضافة إلى المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية وللصندوق وكذا الرصيد البنكي للوحدة.

ب. مكتب المنازعات والقضاء: هو مكتب مكلف بالقضايا المتنازع فيها، سواء مع المؤسسات أو مع الزبائن الذين لديهم ديون ولم يقوموا بتسديدها، حيث يقوم بإرسال الإشعارات لهم ومتابعتهم، وتحويل ملفاتهم للعدالة إن اقتضى الأمر ذلك.

1- Algérie Télécom, **Organisation des Unités Opérationnelles des télécommunications**, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P P 10- 12.

ج. مصلحة الزبائن والتسويق: هي مصلحة تقوم بتسيير وإدارة شؤون الزبائن وتلبية احتياجاتهم، إضافة إلى الاهتمام بالجانب التسويقي، وهي تعتبر من أهم المصالح الموجودة في الوحدة نظرا لتعاملها المباشر مع الزبائن، وما لذلك من قدرة في التأثير الكبير على قرارات الزبائن. ومن أهم الوظائف التي تؤديها هذه المصلحة هي:

- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية والتسويقية.
 - إستقبال المعلومات والإحصائيات التي تسمح بمتابعة ومراقبة نوعية الخدمات.
 - المتابعة الخاصة للخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات، وللحسابات الكبرى.
 - التعريف بالخدمات الجديدة المقدمة من خلال عمليات الترويج المختلفة.
 - تلبية طلبات الزبائن، والتأثير في قراراتهم عن طريق مختلف الوسائل الإعلانية.
- د. مصلحة تشغيل الشبكة القاعدية:** هذه المصلحة وبالمساعدة مع مختلف المراكز التي تقع تحت سلطتها كالمراكز الهاتفية، مراكز التضخيم، مراكز التراسل... الخ، تقوم بـ:
- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لتشغيل الشبكات.
 - تبيان طلبات الشراء للمستهلكين بمساعدة المراكز.
 - متابعة تحقيق التوسعات في الشبكة، وإظهار الاحتياجات وتبيان المشاريع الأولية للتوسع في الشبكة من أجل الموافقة واتخاذ القرارات.

- المتابعة الخاصة لإقامة وإنشاء الطاقة والمحيط، وإنشاء شبكات البيانات والمعطيات.

هـ. مصلحة تشغيل شبكة المشتركين: تتلخص مهامها في الآتي:

- تطبيق الإجراءات والقواعد التقنية، والمشاريع الأولية لتوسيع شبكة المشتركين.
- مراقبة نوعية الخدمة المؤمنة، لاسيما تلك الخاصة بإصلاح الأعطال.
- المتابعة الخاصة لآنية التوثيق التقني لشبكة المشتركين.
- طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال، مراقبة التحقيق، وتبيان العقود.
- تبيان طلبات الشراء للمستهلكين وطلبات الصيانة الضرورية.

و. مصلحة المحاسبة: من مهامها تطبيق القواعد والإجراءات للعمليات المحاسبية، ومتابعة تنفيذ الميزانية وتدعيم المحاسبة الخاصة بـ UOT والمراكز المرتبطة بها.

ز. **مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهامها الرئيسية في تطبيق القواعد والإجراءات الخاصة بتسيير المستخدمين حسب طبيعة الوحدة والمراكز التابعة لها، بالإضافة إلى إظهار الاحتياجات الخاصة بالتوظيف، التكوين، تأهيل المستخدمين، ومتابعة النتائج المحققة، والمتابعة الخاصة للعلاقات المهنية والاجتماعية.

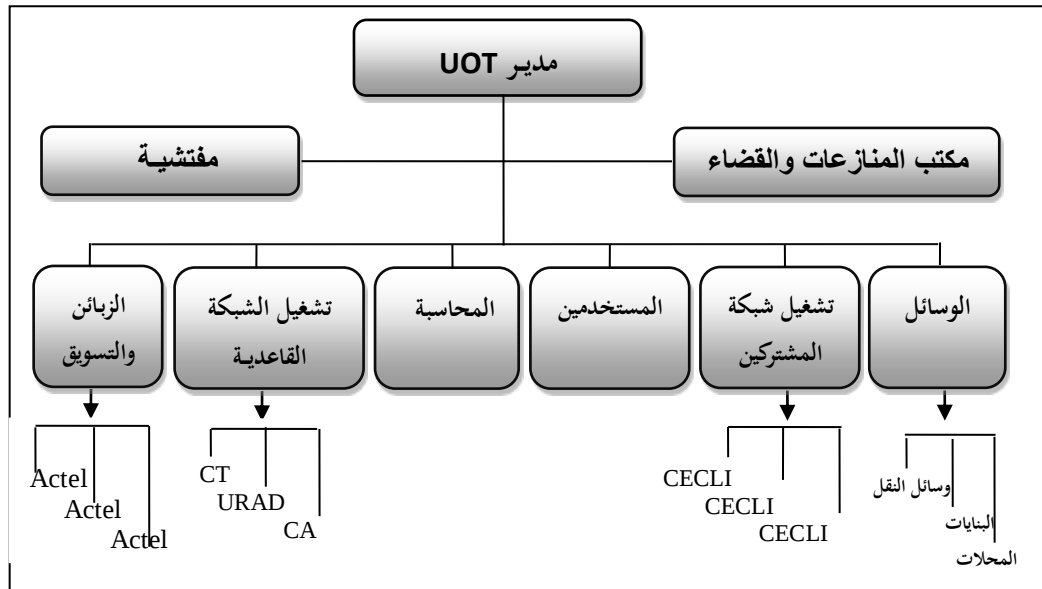
ح. **مصلحة الوسائل:** تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات الخاصة بالذمة المالية، وجرد العقارات والمملوكات.
- الصيانة، وتنظيف كل البنايات والمحلات والمراكز التابعة للوحدة.
- التسيير التقني لتجهيزات ووسائل المكاتب، ولتحرركات الوسائل.
- المشتريات الخاصة بالتموين والاستهلاك والتشغيل.
- تسيير المخزون والبضاعة المسلمة للمراكز التابعة للوحدة.
- تسيير خدمات الحماية والأمن للبنى التحتية للاتصالات.

2. **أهم المراكز التابعة لوحدة العمليات لاتصالات الجزائر لولاية باتنة:**

لوحدة العمليات عدة مراكز تابعة لها، سيتم التطرق لها كما يلي:

الشكل رقم (3-4): المراكز التابعة لوحدة العمليات للاتصالات



Source: Algérie Télécom, **Organisation des Unités Opérationnelles des télécommunications**, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P 13.

وفيما يلي أهم هذه المراكز وأبرز وظائفها:¹

أ. **الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر (ACTEL):** هي مركز تابع لمصلحة الزبائن والتسويق، وتعتبر أهم المراكز لأنها تقوم بتسيير خدمات المشتركين، والاهتمام بالزبائن (خطوط، فواتير، احتجاجات، طعون)، لذا أصبحت تسمى بمصلحة الزبائن، حيث أن معظم خدماتها تخص الزبائن ومن ضمنها: الهاتف الثابت، الارتباطات المتخصصة، الأكشاك متعددة الخدمات (KMS)، المحاسبة الهاتفية، العمليات التجارية، إستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم. وتعتبر الملحق التجارية (DICTEL) تابعة للوكالة في عملها.

ب. **مركز التضخيم (CA):** يتمثل دوره الأساسي في تضخيم الاتصالات، خاصة تلك المتجهة إلى المناطق البعيدة خارج الولاية، حيث تمر جميع المكالمات عبر هذا المركز الذي يقوم بتعديل الشريط الصوتي. وتستخدم في هذه العملية الألياف البصرية، والحزمة المركزية الرقمية.

ج. **وحدات توصيل المشترك البعيد (URAD):** ولها نفس مهام مركز التضخيم، إلا أنها تتميز عنها بطاقة أعلى.

د. **المركز الهاتفي (CT):** هو عبارة عن مجمع يحتوي على عدد كبير من المشتركين، ويتفرع إلى عدة أقسام يتم التحكم فيها عن بعد. ونجد في هذا المركز قاعة تجهيزات والتي تحتوي على مبردات لتبريد موّفر خدمات الإنترنت (Provider)، وكذلك تبريد أجهزة بطاقات المشتركين، إضافة إلى قاعة المراقبة والمتابعة والتي تحتوي على أجهزة تسمح بمراقبة المسؤولين للأجهزة والأداء عن بعد.

هـ. **مركز الصيانة والبناء (CECLI):** يأخذ على عاتقه كل التعطلات والإختلالات التي تحدث في الخيوط الخاصة بخطوط المشتركين، حيث تقوم بصيانتها، كما تقوم بإنشاء وتركيب خطوط الهواتف في مختلف مناطق الولاية.

و. **البنائات:** وتتمثل في العقارات المبنية التي تمتلكها المؤسسة.

ز. **المحلات:** وهي الأماكن التي تسوق فيها اتصالات الجزائر لخدماتها.

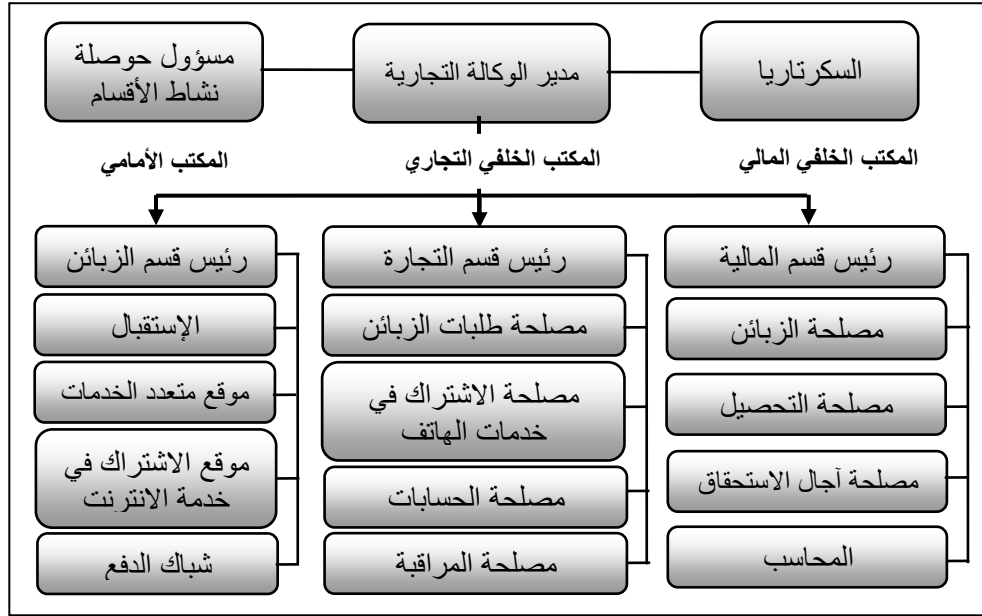
1- Algérie Télécom, Organisation des Unités Opérationnelles des télécommunications, Op. Cit., 2010, P 14- 17.

ح. وسائل النقل: تتمثل في وسائل النقل بمختلف أنواعها وأحجامها، والتي تستخدم لنقل الأشخاص والمعدات، وهي مخصصة لخدمة المؤسسة فقط.

3. مهام أقسام الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:

فيما يلي الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:

الشكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر



Source: Algérie Télécom, **Organisation des Agences Commerciales**, document interne de l'ACTEL EN-NASR Batna, 2010, P P 27-29.

ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر إلى:

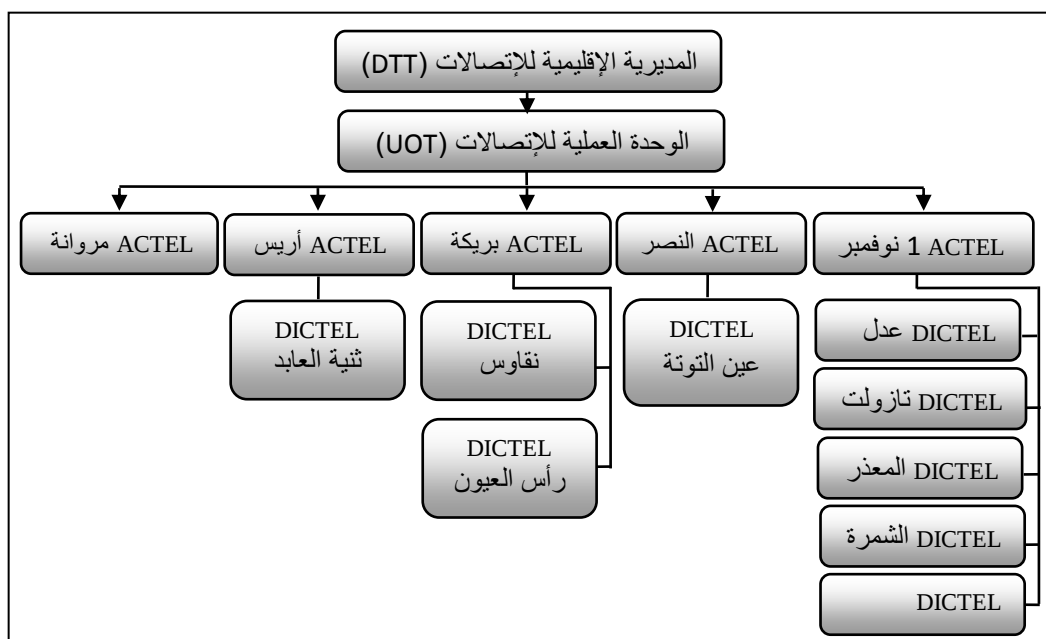
أ. **المكتب الخلفي المالي** (Le back office financier): وتتمثل مهامه في مراقبة محاسبة الوكالة التجارية، ومعالجة قائمة الزبائن المدينين الذين لم يسددوا الفواتير، ومراقبة صندوق شبك الدفع، ومعالجة الشيكات، وأخيرا متابعة رقم أعمال الوكالة.

ب. **المكتب الخلفي التجاري** (Le back office commercial): وتتمثل مهامه الرئيسية في معالجة الطلبات الخطية، ومتابعة تطور الطلبات وضمان جودة الخدمة، كذلك معالجة المشاكل التجارية والتي تحدث على مستوى نظام الإعلام الآلي، وأيضا تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن.

ج. **المكتب الأمامي** (Le front office): هو الواجهة الأمامية للوكالة، يمثل الفضاء المادي لاستقبال الزبائن وتلقي مختلف الطلبات التجارية، وتسديد مختلف الفواتير.

الشكل التالي يقدم تلخيصا لمراكز مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة:

الشكل رقم (3-6): مخطط توضيحي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة



المصدر: اعتمادا على معلومات من مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لمدينة باتنة.

المطلب الثالث: الخدمات والعروض المقدمة من اتصالات الجزائر:

تسعى اتصالات الجزائر إلى المحافظة على مكانتها في السوق، وذلك على مستوى الخدمات المقدمة وشبكة الاتصالات، وهذا بنية تحقيق النوعية على المستوى الإقليمي والعالمي، وتتلخص الخدمات المقدمة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): الخدمة الإجمالية لاتصالات الجزائر

الخدمة الإجمالية لاتصالات الجزائر		
من ناحية قطاعات الخدمات المعروضة	من ناحية تنوع شبكتها	من ناحية ثراء حلولها في التوصيل
- الهاتف. - نقل البيانات. - تطبيق الوسائط المتعددة.	- ثابت (هاتف، انترنت، ووسائط متعددة). - نقال. - أقمار صناعية.	- سلكي (Ethernet ، FTTx ، xDSL ، ...). - راديو (FHN ، WIMAX ، WIFI ، CDMA ، ...). - الألياف البصرية (SDH ، DWDM ، ...). - أقمار صناعية (GMPCS ، VSAT ، ...). - نقال (GPRS ، GSM ، ...).

Source: Selon: Algérie Télécom, Catalogue de Services, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P 09.

تتمثل بذلك أبرز خدمات اتصالات الجزائر في:

أولاً. خدمة الهاتف:

يتم تصنيف خدمة الهاتف إلى خدمة الهاتف الثابت والنقال، كما يلي:

1. **خدمة الهاتف الثابت:** الهاتف الثابت هو طريقة الاتصال السمعي، وفيه نوعان هما:¹

أ. **خدمة الهاتف الثابت السلكي:** تتمثل هذه الخدمة في توفير خط اشتراك للزبائن، حيث يمكن للمشاركين الاستفادة من الخدمات التالية:

- **إشارات النداءات المنتظرة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة بعدم فقد النداء بإعلامه عن طريق إشارات سمعية بأن مشتركاً آخر يحاول الاتصال به.

- **نداء دون ترقيم:** تسمح هذه الخدمة باقتناء رقم مبرمج مسبقاً، حيث عند رفع السماعة وبعد مرور خمس ثواني يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكياً. وتتوافق هذه الخدمة مع الناس المكوفين والأطفال الصغار والأشخاص المسنين.

- **خدمة المنبه:** تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات، بالإضافة إلى تذكير المشاركين بمواعيدهم المهمة.

- **خدمة الإجتماع الثلاثي:** هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، وتمكن هذه الخدمة من حضور الإجتماعات عن بعد.

- **تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح بالتحويل المؤقت للنداءات باتجاه رقم آخر اختياري يتواجد في نفس المحيط أو القسم الإداري.

- **التعريف برقم طالب المكالمة:** هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتف المشترك.

- **خدمة الحجز لمداخل الإتصال الدولي:** تسمح للمشارك بتجميد أو تحرير الإتصال الدولي "00" إنطلاقاً من جهازه عن طريق إدخال رقم سري ممنوح من الوكالة التجارية.

- **الفاثورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه.

1- Site Web d'Algérie Télécom : http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=fixe_perso, Dernière consultation : 02- 01- 2011.

- خدمة خمسة أرقام مفضلة: المستفيد من هذه الخدمة يحصل على تخفيض في سعر المكالمات بنسبة 50% على أربعة أرقام وطنية ورقم في الخارج.
- خدمة الأرقام الخاصة (الرقم المختصر، الرقم الأخضر، الرقم السحري): هي خدمة خاصة بالمؤسسات، تسمح بطلب رقم سهل الحفظ وسهل التشكيل.
- خدمة La Hotline: هي خدمة خاصة بالمؤسسات، أين يتم الربط بين خطين هاتفين ثابتين، أو ثابت ونقال، لتسهيل الاتصال بينهم، وفي الغالب تستعمل للحالات الطارئة، كالربط بين المدير وعون الأمن، وبين البنوك أو محلات الصياغة وبين الشرطة،... الخ.
- خدمة الترقيم المختصر "0800": هي خدمة خاصة بالمؤسسات، تسمح بتغيير رقم الهاتف المطلوب عدة مرات مع ربح الوقت وتجنب الأخطاء في تكوين رقم المراسل.
- ب. خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL): هي تقنية لاسلكية تحقق الإتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات، وتطلق WLL (Wireless Local Loop) على مجموعة هذه التقنيات التي من شأنها تمكين اتصالات الجزائر من مواكبة التطور التكنولوجي لنظام (CDMA-WLL) الذي يختلف عن المخطط التقني للإتصال السلكي التقليدي من عدة جوانب، وله مزايا إيجابية متمثلة في سرعة الانتشار وسهولة الشبكة، إضافة إلى السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء، وسرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة، المكالمات مؤمنة، وجودة الخدمات مضمونة، والتكنولوجيا متطورة. وتتمثل الخدمات التي تقدمها شبكة WLL لزبائنهم في الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، الهاتف العمومي...)، وخدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية، بالإضافة إلى خدمات الانترنت والفيديو.
- 2. خدمة الهاتف النقال: يعتبر موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، ويحوز على أكثر من 4500 محطة تغذية (BTS)، وأرضية خدمات ذات جودة عالية، ويحصى أكثر من عشرة ملايين مشترك، وشبكة تجارية متطورة تشمل أكثر من 112 وكالة تجارية، و9862 نقطة بيع. يمثل GSM النظام الكلي للاتصالات اللاسلكية الخاصة بالهاتف النقال في الجزائر. وتتمثل أهم خدمات وعروض هذا المجال فيما يلي:¹

1- Site Web d'Algérie Télécom Mobile: <http://www.mobilis.dz/ar/index.php>, Dernière consultation : 03-01-2011.

- خدمة #600*: تمكن مشترك عروض "موبيليس كارت"، "فوسطو"، "موبي بوست" و"موبي كنترول" من استخدام وبكل سهولة مختلف خدمات اشتراكات الدفع المسبق. حيث تظهر على الهاتف النقال قائمة خدمات متمثلة في: تعبئة الرصيد، الإطلاع على الرصيد، خدمة سلّكني، خدمة كلّمني.
- خدمة "644": تمكن المشترك من التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتته في حالة ما إذا كان هاتفه مغلق أو خارج مجال التغطية.
- خدمات التعبئة الإلكترونية " أرسلّي " و"راسيمو": تمكن خدمة "أرسلّي" المشترك من التحكم بكل حرية في ميزانيته بإمكانية تعبئة رصيد يتناسب مع حاجياته تتراوح قيمته ما بين 40 و 5000 دج، وبصلاحية غير محدودة. كما تمكن خدمة "راسيمو" من تعبئة المشترك لرصيده أو رصيد شخص آخر مجانا، أينما كان ودون أن يتنقل، لكن يشترط للإستفادة من هذه الخدمة توفر حساب بريدي للمشارك.
- خدمة "كلّمني": تسمح للمشارك بالإتصال بمراسله حتى ولو كان رصيده منعدما، وذلك بإدخال الصيغة *606*، أين يتلقى المراسل الرسالة القصيرة التالية " :يطلب منك المشارك الحامل رقم 06X XX XX XX الإتصال به".
- خدمة "سلّكني": هي خدمة لتحويل الرصيد، متوفرة 24 سا/24 سا.
- خدمة الرسائل القصيرة (SMS): هي خدمة نحو جميع شبكات GSM.
- SMS INFO: بفضل الرسائل القصيرة يمكن متابعة الأخبار الرياضية ومراجعة البرامج التلفزيونية وكذلك الإطلاع على الأبراج.
- إظهار الرقم: تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم المراسل على شاشة هاتف المشارك.
- إخفاء الرقم: يمكن للمشارك إخفاء رقم هاتفه إذا أراد الإحتفاظ بسريته.
- الرسائل الصوتية: إمكانية تلقي رسائل صوتية.
- المكالمات المزدوجة: تسمح هذه الخدمة من استقبال مكالمات هاتفية ثانية حتى لو كان المشارك مع مكالمات هاتفية سابقة عن طريق رنة خاصة تعلمه بها.
- تحويل المكالمات: تسمح هذه الخدمة بتحويل جميع مكالمات المشارك إلى بريده الصوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال.

- **المحاضرات الثلاثية:** إمكانية التحدث إلى أكثر من شخص في آن واحد.
- **الفاتورة المفصلة:** تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي، من الحصول على جميع تفاصيل الإتصالات.
- **GPRS (Global Packet Radio Service):** يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، تكون سرعة تدفقه 10 مرات أكبر من شبكة GSM، الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة والصوتية؛ إلا أنه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة لأنه سوى نسخة متطورة لـ GSM.
- **الرسائل المصورة والصوتية (MMS):** يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتم ذلك انطلاقا من شبكة الواب أو من جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني. كما تسمح الـ MMS (Multimedia Message Service) بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو الهاتف النقال (كالأخبار والأحوال الجوية).
- **المكالمات الدولية:** إمكانية الاتصال بالخارج عن طريق إدخال الرمز (+) أو (00) ثم دليل البلد متبوعا برقم الهاتف.
- **التجوال الدولي:** تسمح هذه الخدمة للمشاركين المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، وبدون دفع الضمان أو مصاريف التشغيل.
- **UMTS:** هو نظام جديد ومستقل تماما عن نظام GSM، ويشغل بنظام الباقات مثل نظام GPRS، تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة GSM و10 مرات سرعة GPRS، وتتيح هذه التكنولوجيا فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقا من الهاتف النقال.
- **EDGE:** يسمى أيضا EGPRS، وهي مرحلة تواصل بين GPRS وUMTS، هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة.
- **مكالمات الفيديو (Visiophonie):** تمكن هذه الخدمة المشترك من رؤية مراسله الذي يتحدث إليه عبر شاشة هاتفه النقال أو الثابت شرط أن يكون من طراز الجيل الثالث.

- **Streaming**: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، وذلك عبر شبكة UMTS.

ثانيا. خدمة الانترنت:

شبكة الانترنت عبارة عن ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها وفقا لبروتوكول (TCP/IP) بواسطة خطوط هاتفية، لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات.¹ واتصالات الجزائر "جواب" (DJAWAB) والتي تعبّر عن مصطلح "الجزائر عبر الواب" هي الممول لخدمات ومداخل الانترنت لاتصالات الجزائر، والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني، وقد أنشئت هذه الخدمة وفقا للمرسوم المؤرخ في أوت 2001 المحدد لطرق تأسيس وإقامة خدمة متطورة للإنترنت. أهم ما توفره هذه الخدمة ما يلي:²

1. **طرق الدخول للإنترنت:** تمكّن جواب الدخول للإنترنت تحت عدة أشكال، منها:
 - أ. **مدخل عريض النطاق متمثل في خط اشتراك رقمي غير متماثل (ADSL):** هو معيار نقل البيانات عبر شبكة الهاتف بسرعة عالية، أين تختلف سرعة الإرسال عن سرعة الاستقبال؛ ومن مميزات ADSL (Asymetric Digital Subscriber Line) هو السرعة العالية في نقل البيانات، وعدم انشغال خط الهاتف عند الاتصال بشبكة الانترنت، كما أن الاتصال بشبكة الانترنت يكون على مدار 24 ساعة في اليوم، وقلة التكلفة. ويستفيد الزبون من عدة حلول للإنترنت عبر ADSL وهي: فوري (FAWRI)، إيزي (EASY)، وأنيس (ANIS). والتي لها عدة مزايا على مستوى الأسعار والنوعية، وهي مخصصة لجميع الأفراد سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين، وتقدم للمشاركين لأول مرة لمدة تزيد عن ستة أشهر مجانية الحصول على مودام واشتراك شهر إضافي.
 - ب. **الدخول عن طريق الروابط المتخصصة:** وذلك من خلال تواجد 48 نقطة POPs تسمح بخلق شبكة انترانات، وكذلك من خلال العمود الفقري (Backbone) للدخول العالمي.

1- علاء السالمي، حسين السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 107.
2- Site Web d'Algérie Télécom Internet (Djaweb): <http://www.djaweb.dz>, Dernière consultation : 03- 01- 2011.

ج. **مدخل ذو تدفق منخفض من خلال الشبكة الهاتفية:** منها خدمة 1515 دخول مباشر دون اشتراك، وخدمة 1533 دخول عن طريق بطاقات الدفع المسبق.

د. **مفتاح موبيكنت (mobiConnect):** هو مفتاح خاص بالانترنت في شكل مفتاح USB، وقد تم عرض هذه الخدمة من طرف موبيليس في 27 أكتوبر 2009، ويتميز بخفته وسهولة استعماله.

هـ. **خدمة بلاك بيري (BlackBerry):** تسمح للمستخدم عبر هاتفه النقال بلاك بيري بالاستفادة من العديد من المزايا كالرسائل الإلكترونية، الهاتف، الانترنت، المذكرة، والرسائل الإلكترونية الفورية.

2. خدمات الانترنت: تتمثل أبرز خدمات الانترنت في:

أ. **خدمة الإضافات وتصميم مواقع الواب:** اتصالات الجزائر جواب توفر خدمة استضافة مواقع الواب أو الكراء لمواقع الانترنت المهنية والمخصصة للإدارات والمؤسسات، وأيضا استضافة كل من البريد الإلكتروني، وأسماء النطاق، والمساحات الإعلانية، ومساحة نقل الملفات عبر بروتوكول الانترنت (FTP)، كما أنها تقدم خدمة تصميم المواقع، وتعمل أيضا على تطوير الشبكات الداخلية (انترانات) في المؤسسات.

ب. **خدمات الوسائط المتعددة:** تتمثل هذه الخدمة في تطوير تطبيقات الواب، والبث الحي للصوت والفيديو، وعقد المؤتمرات عبر الفيديو، وقريبا سيتم تعميم خدمات التشغيل الثلاثي (الصوت عبر بروتوكول الانترنت (VoIP)، فيديو عند الطلب (VoD)، البث التلفزيوني عبر الانترنت (IPTV)،.. الخ).

ثالثا. خدمة نقل البيانات:

تتمثل الخدمات المقدمة في هذا المجال فيما يلي:¹

1. **الروابط المتخصصة:** هي خدمة موجهة للمهنيين (مؤسسات، بنوك، ...)، وهو رابط دائم، محجوز للاستعمال الحصري لمستخدم ما من أجل الربط الداخلي لمواقع في جميع أنحاء البلاد. وهناك عدة أنواع للروابط المتخصصة، منها الروابط المتخصصة الموجهة لنقل البيانات، وهناك الموجهة للأمن (الإنذار).

1- Algérie Télécom, Catalogue de Services, document interne de l'UOT de Batna, 2010, P 09.

2. **الروابط الدولية:** هي روابط موجهة للمتعاملين والمؤسسات الدولية الكبيرة.
3. **الشبكة العامة لنقل البيانات بالحزم (X25):** تسمح بالإستعلام عن قواعد البيانات، التحديث وتحويل الملفات، الإدخال التفاعلي، نقل الرسالة وإدخال البيانات.
4. **الشبكة المتعددة الخدمات (RMS):** هي شبكة متعددة الخدمات لتحويل البيانات ذات النطاق العريض، وتتركز على البروتوكول IP/MPLS.

رابعاً. خدمة روابط الأقمار الصناعية:

تم إنشاء اتصالات الجزائر الفضائية (Algérie Télécom Satellite {ATS}) في 29 جويلية 2006، وكجزء من نطاق نشاطها والمسؤوليات فإن ATS تستغل رخصتين، واحد من أجل VSAT، وترخيص آخر من أجل نظام GMPCS. ويتم شرحها فيما يلي:¹

1. VSAT (Very Small Aperture Terminal): يعبر عن صغر حجم هوائيات المحطات الطرفية المستخدمة، الأمر الذي يعطيها قدراً كبيراً من المرونة في التركيب والتشغيل. خدمة VSAT تسمح باستخدام كل من الهاتف والفاكس، النطاق العريض للانترنت، شبكات الانترنت للشركات، نقل البيانات، الشبكة الافتراضية الخاصة (Virtual Private Network)، الاتصال الهاتفي عبر الانترنت، عقد المؤتمرات بالفيديو، التعلم عن بعد، والتطبيب عن بعد. وهذه الخدمة تتركز على عدة معايير منها:

أ. **DVB/RCS (Digital Video Broadcast-Return Channel by Sat):** يعتبر خدمة ثنائية الاتجاه لمعالجة البيانات عبر الأقمار الصناعية، موثوقة واقتصادية، ويسمح بتدفق عالي في البث والاستقبال، وهو يسمح باتصال واسع النطاق مع العديد من الخدمات في المناطق المعزولة (الريف والجبال والصحراء) أو المناطق المفتقرة لبنية تحتية للاتصالات على أرض الواقع (مناطق غير مجهزة، مناطق الكوارث).

ب. **I-DIRECT:** يوفر اتصال واسع النطاق وموثوق به وآمن، مع تغطية جغرافية واسعة بغض النظر عن الموقع والبنية التحتية الأرضية. هذا الحل يوفر الربط الضروري لخدمات بروتوكول الانترنت (IP) لنقل البيانات، والاتصال الهاتفي عبر الانترنت (ToIP)، والربط بالانترنت، وهو يسمح بنقل البيانات بسرعة كبيرة.

1- A. Ouchene, A. Mansouri, **BROCHURE " VSAT"**, Direction Régionale A.T.S de Sétif, document interne de Grandes postes de l'UOT de Batna, 30-06-2006, P 2- 4.

ج. SCPC: هو نظام متماثل بمرونة كبيرة في التثبيت والعمل. تمكّن هذه الشبكة من تغطية واسعة للإقليم الوطني، وخاصة في المناطق التي تفتقر لبنية تحتية للاتصالات التقليدية. وبالإضافة إلى الاتصالات الهاتفية التقليدية، هذه الشبكة توفر إمكانات لخدمات البيانات، وعقد المؤتمرات بالفيديو، وبالتالي يوفر فوائد لا تحصى لعدة قطاعات أعمال اقتصادية كمؤسسات النفط والغاز والتعدين والمطارات والبنوك،... الخ.

2. GMPCS: تتمثل خدمات النظام العالمي للاتصالات الفضائية العالمية في:¹

أ. THURAYA: هي عبارة عن شبكة للهاتف المحمول تعمل في كل مكان، وتجمع بين نظام GSM والأقمار الصناعية، تقدم أقصى درجات الأمان وحرية التنقل، وهي تسمح بالتحويل تلقائيا من شبكة GSM، إذا كانت موجودة، إلى شبكة الأقمار الصناعية، لتمكّن المستعمل دائما من عدم فقد الاتصال أينما كان.

ب. GPS (Global Positioning System): هو نظام تحديد المواقع العالمي، يعتمد على منظومة من الأقمار الصناعية، وهو يتكون من المرسل المتمثل في الأقمار الصناعية، والمستقبل المتمثل في أجهزة صغيرة متطورة مهمتها تحديد موقع هذه الأقمار وحساب المسافة بينها وبين الأرض والاستفادة من هذه المعطيات لاستنتاج موقع المستقبل، وبالتالي تحديد إحداثياته على سطح الأرض.

ج. الربط البيني: توفر ATS شبكة اتصالات واسعة عن طريق الأقمار الصناعية تسمح بالكثير من حلول الربط البيني الوطني والدولي، وذلك من خلال كل من: إنترنت سات (في منطقة المحيط الأطلنطي والمحيط الهندي)، وعرب سات (الدول العربية)، ودوم سات (الإقليم الوطني)،... الخ.

خامسا. الخدمات والعروض الجديدة:

سعيًا من اتصالات الجزائر لمواكبة التطور التكنولوجي فهي تعمل على تقديم الجديد بين كل فترة وأخرى، ويمكن التعرف على جديدها فيما يلي:

1. الخدمات الجديدة: من أبرز الخدمات الجديدة لاتصالات الجزائر ما يلي:²

1 - Site Web d'Algérie Télécom Satellite (ATS): www.ats.dz, Dernière consultation : 03- 01- 2011.

2- Algérie Télécom, **Catalogue de Services**, Op. Cit., 2010, P P 20- 23.

أ. **WIFI** (Wireless Fidelity): البث اللاسلكي الفائق الدقة والسرعة يستخدم لتعريف أي من تقنيات الاتصال اللاسلكي في المعيار IEEE 802.11 (مجموعة قواعد دولية موحدة للشبكات اللاسلكية)، وهي التقنية التي تقوم عليها معظم الشبكات اللاسلكية اليوم، حيث تستخدم موجات الراديو لتبادل المعلومات بدلا من الأسلاك والكوابل، كما أنها قادرة على اختراق الجدران والحواجز، وذات سرعة عالية في نقل واستقبال البيانات.

ب. **EV-DO** (Evolution Data Optimized): "تطور محسن للبيانات" هو معيار للسرعة العالية للشبكات اللاسلكية المستخدمة في الاتصال بشبكة الانترنت واسع النطاق، هذه التكنولوجيا تسمح للعملاء بالدخول للانترنت عالي السرعة عبر شبكة اتصال لاسلكية باستخدام تقنية الوصول CDMA 200 1xEVDO، وبذلك فهذه التقنية تتميز باتصالات آمنة، وجودة الخدمة، ومرونة التنقل في مجال التغطية بتدفق عالي جدا في الاستقبال والإرسال، وتغطية لمسافات طويلة.

ج. **WIMAX** (Interoperability for Microwave Access Worldwide): هي تقنية لاسلكية ذات نطاق عريض، وهي الأكثر تطورا من بين أنظمة الاتصال الحديثة بالانترنت، ويعرف أيضا باسم 802.16 من قبل منظمة IEEE. ويعتبر نظام جديد لاتصال سريع بالانترنت، وتتيح هذه التقنية تبادل الوسائط (معلومات، صوت، صورة) بين المستخدمين بسرعات أعلى، وتوفر خدمة الانترنت لعدد أكبر من المستخدمين، هذا بالإضافة إلى أنها تصل لكل الناس حتى لو لم تكن لديهم خدمات الهاتف أو خدمة الاتصال بالانترنت بواسطة الكوابل، كما تتميز هذه التقنية بعدم وجود تأثيرات مباشرة للمباني أو الحواجز الطبيعية بين أجهزة الإرسال المركزية وأجهزة الاستقبال.

د. **DOUBLE PLAY**: هو حل متكامل يجمع بين خدمة الهاتف والانترنت ذات النطاق العريض، يتميز بالانترنت عالي السرعة، وخط هاتفي بالصوت IP، مع مكالمات غير محدودة ومجانية 24/24 ساعة إلى كل شبكة IP والثابت الوطني لاتصالات الجزائر، بجودة في الاتصال، وتكلفة منخفضة، وعدد وافر من الخدمات الهاتفية المجانية.

هـ. **FTTx-Triple play**: "Fibre To The X" هي تكنولوجيا ذات النطاق العريض للتوصيل بالألياف الضوئية، وما تشمله من خدمات وتطبيقات قيمة مثل خدمات التشغيل

الثلاثي (Triple Play)، والتي تشمل عمليات نقل الصوت والبيانات والفيديو. وهناك العديد من الخدمات المميزة التي يمكن تقديمها عبر هذه التقنية مثل الرقم الهاتفي VOIP، وهي تقنية الصوت عبر بروتوكولات الـ IP، ومن ميزات هذه التقنية هو إمكانية نقل الهاتف من منطقة إلى أخرى دون الحاجة إلى تغيير الرقم، وإمكانية مشاهدة المتصل والاجتماعات بالصوت والصورة، كما توفر هذه التقنية أعلى سرعه للإنترنت، مع اتصال آمن عبر الشبكة، وتتيح للعملاء الاستمتاع بخدمات الانترنت في المجالات المختلفة التي تشمل خدمات التلفزيون الرقمي عبر الانترنت (IPTV)، الدراسة والكشف الطبي عن بعد، عقد المؤتمرات الدولية، وإمكانية إدارة الأمن والمراقبة عن بعد.

و. مركز النداء (Call Center): هو مجموعة من موارد بشرية وتنظيمية وتقنية، وضعت لتلبية طلبات واحتياجات الزبون لضمان خدمة العلاقة عن بعد مع العملاء.

ز. الاتصال المباشر الوافد (DID) (Direct Inward Dialing): هو تسويق أرقام افتراضية للهواتف تسمح بإجراء مكالمات نحو الخارج انطلاقا من الجزائر وبسعر المكالمات محليا. وتاريخ بداية هذه الخدمة هو 10 ديسمبر 2009.

2. عروض اتصالات الجزائر: تتمثل أبرز العروض المقدمة في الفترة ما بين جانفي 2009 وجويلية 2011 فيما يلي:¹

أ. عروض في الهاتف الثابت: ومنها ما يلي:

- عرض "أحكي": مع هذا العرض، بـ 400 دج للشهر يستفيد المشترك من 2000 دج مكالمات نحو الشبكة المحلية للهاتف الثابت. هذا العرض الترويجي بدأ في 01 نوفمبر 2009. وجاءت هذه الخدمة عوضا عن خدمة "راحة"، أين كان المستفيد يدفع مبلغ شهري ثابت مقابل استعمال الهاتف مجانا وبطريقة لا محدودة نحو أرقام معينة.

- عرض سهلي: هو عرض يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية. هذا العرض صالح ابتداءً من 28 سبتمبر 2010 وإلى غاية 01 أوت 2011.

1- Site Web d'Algérie Télécom : <http://www.algerietelecom.dz>, Dernière consultation : 02- 01- 2011.

- **بينيفيكس:** يتمثل هذا العرض في استفادة الزبائن الخواص المشتركين في الهاتف الثابت من مكافآت تحفيزية، حيث بالنسبة للمكالمات التي تتعدى الدقيقة الخامسة إلى شبكات الثابت أو المحمول داخل الوطن، يمكن للزبون الاستفادة إلى حدود 20 دقيقة من المكالمات في كل نداء إلى نفس الإتجاه. وتاريخ بداية هذا العرض هو 01 ماي 2011.

ب. عروض في الانترنت: ومنها ما يلي:

- **عرض صحافي:** بمناسبة الذكرى 56 لاندلاع الثورة التحريرية الجزائرية، والذكرى 48 لبسط السيادة الوطنية على مؤسسة الإذاعة والتلفزيون، اقترح مجمع اتصالات الجزائر في الفاتح من نوفمبر 2010 تخفيض في سعر الاشتراك في شبكة الانترنت ADSL، الأول خاص بالصحفيين، حيث بلغ التخفيض نسبة 25%، والثاني خاص بالمؤسسات الإعلامية، أين بلغ التخفيض 15%.

- **أنيس بلوس للمشاركين الخواص:** أنيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة، مستند على آخر التكنولوجيات الحديثة، متوفر بصيغ مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة وهذا حسب فئات العملاء، وهذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على أن تشمل التغطية كل مناطق الوطن في الفترة القادمة. وكان 05 سبتمبر 2010 تاريخ البداية الفعلية لعرض أنيس +.

ج. عروض في خدمة الدفع المسبق: ومنها:

- **بطاقات آمال:** وهي خاصة بالهاتف الثابت، تم عرضها في 22 أوت 2009، وهذه البطاقات تحتوي على أرصدة مختلفة بـ 50 دج، 100 دج، و200 دج؛ حيث يمكن الاتصال بأي متعامل: ثابت، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر. كما توفر تخفيض في سعر المكالمات الوطنية على حسب الأيام والساعات.

أما بالنسبة للشبكة التجارية لمجمع اتصالات الجزائر فهي تحتوي على 171 وكالة تجارية للاتصالات، و110 ملحقة تجارية، و212040 كشك متعدد الخدمات، و4425 هاتف عمومي.¹

1- Site Web d'Algérie Télécom : <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=chiffres>, Dernière consultation : 04-05- 2011.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، وتتضح كالاتي:

أولا. مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعم عليه نتائج البحث؛¹ وحصر مجتمع البحث يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع. ويتمثل مجتمع البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة باتنة، والمتمثلة في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر والوكالتين التجاريتين التابعتين لها بحي النصر وحي أول نوفمبر، وكان إجمالي أفراد المجتمع هو 105 موظفا موزعين بين المؤسسات الثلاثة السابق ذكرها، حيث يتواجد بالوحدة العملية 48 موظفا، والوكالة التجارية لحي النصر 28 موظفا، والوكالة التجارية لحي أول نوفمبر 29 موظفا.

ثانيا. عينة البحث وكيفية اختيارها:

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت. لهذا فقد تم أخذ عينة من أفراد المجتمع، وكان حجم العينة المعتمد عليه في الدراسة مساويا لـ 83 موظفا بالمؤسسة، أين تم اعتماد أسلوب العينة القصدية(*) في تحديد عينة الدراسة

1- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 93.
(*)- العينة القصدية (وتسمى أيضا العينة العمدية أو الهادفة): هي أسلوب أو طريقة للمعاينة تدخل ضمن مجموعة الطرق غير العشوائية في المعاينة، أين تكون فرصة ظهور أي مفردة من المجتمع في العينة تختلف عن فرصة ظهور أي مفردة أخرى من المجتمع في العينة.

(مثلما يتضح في كل من الملحق 2 و 3)، بتركيز التعامل مع الموظفين الدائمين والمعينين بموضوع البحث.

ثالثا. أدوات البحث وجمع البيانات:

تمّ اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي أملت لها طبيعة الموضوع وأيضا طبيعة المعلومات في حد ذاتها. وقد تم جمع البيانات من المصادر التالية:

1. المصادر الأولية:

- **الإستبيان:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، وتم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة والمسؤولين من الوحدة العملية لاتصالات الجزائر. ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الإستبيان يعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة، بالإضافة إلى الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

وفي إعداد وتصميم الإستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة، وأن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومضمونها واضح، لينتسنى للمبحوثين فهمها. وقد تم إنجاز هذا الإستبيان على عدة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة تجريب الأسئلة، ومرحلة الصياغة النهائية.

- **الإعتماد على الملاحظة** والتي كان لها فائدة كبيرة في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات المتكررة والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة، والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل، وملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين.

- **الإعتماد أيضا على المقابلة** مع الموظفين بطرح أسئلة دقيقة والتي صُعب الحصول على إجابات واضحة بشأنها من الإستبيان، ومقارنة بعض أسئلة المقابلة مع الأسئلة الموجودة في الإستبيان، ومحاولة تجاوز مشكلة عدم تجاوب الأفراد وذلك بالتدخل لشرح

الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم، مع توضيح موضوع البحث حتى يطمئنوا بأن هذه الأسئلة هي فقط لأهداف البحث العلمي، وأن يحسّوا بأهمية مشاركتهم ويتمكنون من الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صدق وموضوعية.

2. المصادر الثانوية:

- تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب والمجلات العربية والأجنبية، إضافة إلى المقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة، مع الاستعانة أيضا بالانترنت، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري للدراسة، ومن خلالها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

- الإعتداد على الوثائق والسجلات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، من بيانات تدور حول الجانب التاريخي لهذه المؤسسة وخدماتها والإمكانات المادية والبشرية، وبيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها، وعن سير العمل بمختلف مصالحها، ونظامها الداخلي.

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان)

تم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي شرح لأهم محاوره وأبعاده، والتأكد من مدى صلاحيته لغرض الدراسة:

أولا. محاور وأبعاد الاستبيان:

يتكون الاستبيان من قسمين بالإضافة إلى صفحة التقديم، حيث يختص القسم الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي؛ أما القسم الثاني فهو خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الابتكاري كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع؛ وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان 55 فقرة (عبارة).

ويشمل محور التسويق الابتكاري 41 عبارة موزعة على أربعة أبعاد تعكس مؤشرات وتعلق بفرضياته الفرعية، وهي: الابتكار في الخدمة، الابتكار في سعر الخدمة، الابتكار في ترويج الخدمة، والابتكار في توزيع الخدمة؛ في حين تم تخصيص المحور الثاني للميزة التنافسية بأربعة عشر عبارة.

لكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم، كما يلي:

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، يتم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.¹ وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
20 % - أقل من 36 %	من 1 إلى أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة
36 % - أقل من 52 %	من 1.80 إلى أقل من 2.6	2	غير موافق
52 % - أقل من 68 %	من 2.6 إلى أقل من 3.4	3	محايد
68 % - أقل من 84 %	من 3.4 إلى أقل من 4.2	4	موافق
84 % فأكثر	أكبر من 4.2	5	موافق بشدة

المصدر: اعتمادا على: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص 540.

ثانيا. صدق وثبات أداة البحث:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج؛ لذلك تم القيام بقياس صدق وثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ الذي تعد نسبة 60% لقيمه مقبولة إحصائيا؛² والنتائج موضحة في الجدول التالي:

1- عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص 541.

2- Uma Sekaran, **Research methods business: A skill- building approach**, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 2003, P 287.

الجدول رقم (3-3): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity c
1	الابتكار في الخدمة	20	0.822	0.906
2	الابتكار في سعر الخدمة	04	0.867	0.931
3	الابتكار في ترويج الخدمة	07	0.836	0.914
4	الابتكار في توزيع الخدمة	10	0.854	0.924
5	محور التسويق الابتكاري	41	0.837	0.914
6	محور الميزة التنافسية	14	0.795	0.891
	كل عبارات الاستبيان	55	0.859	0.926

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

- 1. صدق الاستبيان:** يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة هذا الاستبيان ما وضعت لقياسه،¹ وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة وموظفين بمؤسسة الدراسة لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة. كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.
 - 2. ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط،² وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان. معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ، حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد قد فاقت بكثير معدل 60%، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.
- وبذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، ويكون بذلك الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع.

1- عز حسن عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 560.

2- نفس المرجع، ص 561.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات

بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات البحث من عدمه، وتتكون عملية تحليل المعلومات من ثلاثة مراحل:¹ مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل، مرحلة التحليل ذاتها، وأخيرا مرحلة التفسير (هذه المرحلة الأخيرة سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي).

أولا. مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل:

مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل هي الأخرى تتم عبر ثلاث خطوات، من مراجعة للمعلومات، تبويبها، ثم تفرغها.

1. مراجعة المعلومات: تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة وإبعاد البعض منها، حيث تم استرجاع 83 استبياناً صحيحاً وكاملاً المعلومات، في حين تعذر إكمال الباقي والمقدر بـ 22 استبياناً وهذا للأسباب التالية:

- نفاذ المدة التي حددت لإجراء الدراسة في المؤسسة.
- طبيعة العمل بالنسبة لفئة القسم التقني المختص بالتعطلات أين تعذر الوصول إلى البعض منهم لأنهم في حالة عمل دائم خارج المؤسسة.
- كان البعض من الموظفين في عطلة مرضية طويلة المدى.
- إمتناع البعض منهم عن الإجابة.

2. تبويب المعلومات: تم استخدام طريقة الترميز لاستمارات الاستبيان والأسئلة المتضمنة لها لتسهيل عملية الإدخال والتعامل مع الحاسب الآلي، حيث تم:

- ترقيم الاستمارات المستردة من 1 إلى 83.

- وضع رقم هوية لكل بعد من أبعاد الاستمارة الموزعة من A إلى E .
- وضع رمز هوية "رمز رقمي وحرفي" لكل سؤال من أسئلة الأبعاد من a_i إلى e_i .
- وضع رقم هوية لكل إجابة من إجابات السؤال من 1 إلى 5.

1- صالح بن حمد العساف، دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص ص 81-101.

3. تفرغ المعلومات: بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (Statistical Package for Social Science {SPSS}).

ثانيا. مرحلة تحليل المعلومات:

بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات، تم الانتقال إلى مرحلة التحليل والتي أنجزت بكيفيتين كما يلي:

1. التحليل الكيفي: تم القيام بتحليل أفكار المستجوبين وآرائهم في أسئلة مفتوحة طرحت شفويا، منها ما هو متعلق بأسئلة الاستبيان وأخرى كانت متعلقة بطريقة العمل، حيث تم تدوين هذه الملاحظات في أوراق جانبية للاستعانة بها فقط في التحليل والتفسير للنتائج، لكن لم يتم إدخالها في برنامج SPSS.

2. التحليل الكمي: تم القيام بتحليل الإجابات المغلقة لأفراد العينة الذين تم استقصاؤهم، تحليليا تعاملنا فيه مع الأرقام، وذلك عن طريق تنظيم المعلومات وعرضها في جداول، ووصف المعلومات وصفا يبين تمركزها وارتباطها ببعضها البعض، كما تم توظيف بعض الأساليب الإحصائية التي سنتطرق لها في العنصر الموالي.

ثالثا. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، وهي لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة.
- إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، للتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

- إختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov {K-S})، لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعا طبيعيا أم لا.
- استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والارتباط لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة.
- استخدام اختبار T (T-test).

وفيما يلي شرح مبسط لاختبار T البسيط للعينة الواحدة واختبار الانحدار البسيط:

- **اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test):** يعد اختبار T للعينة الواحدة من بين الطرق المعلمية، ويتطلب بعض الشروط لاستخدامه، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، وبصفة عامة تكتب الفرضية المتعلقة بهذا الاختبار على الشكل التالي: $M=a$ $H_0=$ ، حيث a قيمة ثابتة، و M متوسط الدراسة. وقيمة الثابت "a" تتحدد بعدة طرق منها العلامة الوسطى على تدرج ما، وبالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث فإن هذه القيمة تساوي "3" على أساس أنها تتوسط مدى الإجابة.

يقوم برنامج SPSS بإجراء الحسابات لاختبار فرضية العينة الواحدة بالطريقة التالية:

- نفرض أن x_i هو المتغير المراد اختبار ما إذا كان متوسطه مساو لقيمة ثابتة أم لا.
- يقوم برنامج SPSS بحساب قيمة الإحصائي T من خلال المعادلة التالية:¹

حيث أن: $\bar{x}$: المتوسط الحسابي لـ x / n : عدد أفراد العينة.
 δ : الانحراف المعياري لـ x / a : قيمة ثابتة.

$$t = \frac{(\bar{x}-a)}{(\delta/\sqrt{n})}$$

من خلال المعادلة السابقة يمكن ملاحظة أن قيمة t تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة الثابتة $(\bar{x} - a)$ ، فإذا كانت $t=0$ فإن $\bar{x}=a$ ، وكلما ابتعدت t عن الصفر كبر الفرق بين المتوسط $\bar{x}$ والقيمة الثابتة. مع ملاحظة أن قيمة t تكون إما سالبة أو موجبة.

والقاعدة العامة في قبول أو عدم قبول الفرضية يعتمد على الآتي:

- إذا كانت قيمة المعنوية (sig.) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار "0.05" فإنه يتم قبول الفرضية العدمية H_0 .
- إذا كانت قيمة المعنوية (sig.) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار "0.05" فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 .

1- سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003، ص 119.

وسيتم تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات الإستبيان من خلال استخدام الاختبارات المعلمية (العينة الواحدة) بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من أجل اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

H_0 : متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد 3.

H_1 : متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية المحسوبة من خلال برنامج SPSS "Sig.(P-value)" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فلا تقبل الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهريا عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

- **الانحدار الخطي البسيط** (Simple Linear Regression): إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع Y والمتغير المستقل X، أو بين مستقلين¹ وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $Y = b_0 + b_1X$ حيث أن:

b_0 : تدعى بالمعامل الثابت، وتصبح مساوية لقيمة Y عندما X تساوي الصفر.

b_1 : تدعى ميل أو معامل الانحدار (Regression Slope or coefficient)، وهي تمثل مقدار التغير في Y عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار 1.

1- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 217.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمّنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة ونتائج اختبار T عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

تضمن الإستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	27	32.5
	أنثى	56	67.5
	المجموع	83	100
العمر	20-30 سنة	31	37.3
	31-40 سنة	14	16.9
	41-50 سنة	35	42.2
	50 سنة فأكثر	03	03.6
	المجموع	83	100
المستوى العلمي	إبتدائي أو أقل	00	00
	متوسط أو ثانوي	34	41
	جامعي أو أكثر	49	59
	المجموع	83	100
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	36	43.4
	6-10 سنوات	08	09.6
	11-15 سنة	07	08.4
	من 16 سنة فأكثر	32	38.6
	المجموع	83	100
المركز الوظيفي	مدير	03	03.6
	نائب مدير	01	01.2
	رئيس قسم	12	14.5
	موظف	67	80.7
	المجموع	83	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

أولاً. جنس أفراد العينة:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت إناثاً، حيث بلغ عددهن 56 من مجموع 83، بنسبة مئوية تقدر بـ 67.5% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 27، بنسبة مئوية تقدر بـ 32.5%. ويرجع تفوق عدد الإناث من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر إلى نشاط هذه الفئة بدخولها عالم الشغل وتقاسمها المسؤولية مع فئة الذكور.

ثانياً. العمر:

يوضح الجدول أن الفئة العمرية المتواجدة بدرجة كبيرة هي فئة 41-50 سنة والتي تمثل نسبة 42.2% من الذين تم استقصاؤهم، ثم تليها فئة 20-30 سنة بنسبة مقاربة تقدر بـ 37.3%، والفئة من 31 إلى 40 سنة كانت بنسبة 16.9%، في حين كانت فئة الأفراد الأكبر من 50 سنة ممثلة بأقل نسبة وهي 3.6%.

وما يمكن استنتاجه هو أن الفئة العمرية من 41-50 سنة شكلت النسبة الأكبر نتيجة تماشيها مع قدم مؤسسة اتصالات الجزائر أين كانت مؤسسة واحدة مع مؤسسة بريد الجزائر باسم مؤسسة البريد والمواصلات، وهذه الفئة هي التي بدأت مع بداية عمل المؤسسة، ونتيجة خروج العديد من زملائهم للتقاعد حلت نسبة الموظفين الجدد ضمن الفئة العمرية 20-30 سنة، وهذه الفئة الأخيرة في ازدياد كلما زادت أعمار أفراد الفئة الأولى وخروجهم للتقاعد، في حين حلت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية 31-40 سنة بنسبة 16.9%، لكن فئة الأفراد الأكبر من 50 سنة حظيت بأقل نسبة، وبذلك يلاحظ أن للمؤسسة خبرات كبيرة، وموظفيها هم من مختلف الأعمار، وأن نسبة الشباب كبيرة، ويمكن تفسير ذلك برغبة مؤسسة اتصالات الجزائر توظيف أكبر عدد من الشباب ضمن كوادرها لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة بسرعة أكبر وذلك نتيجة تطور طبيعة عمل المؤسسة.

ثالثا. المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية بما نسبته 59%، ثم تليها وتقرب منها المرتبة الثانية من مستوى التعليم المتوسط أو الثانوي بنسبة 41%. وبالتالي يلاحظ أن أفراد العينة مقسم إلى فئتين فقط وذلك لغياب نهائي لفئة مستوى الابتدائي أو أقل.

يعود سبب هذا التوزيع إلى شروط التعيين الخاصة بالمؤسسة خصوصا في السنوات الأخيرة والتي تشترط شهادة جامعية، وكأقل تقدير تقني سامي، ويرجع ذلك إلى قناعة المؤسسة محل الدراسة بقدره حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق الفائدة المرجوة، خصوصا أن الخدمة التي تقدمها المؤسسة لها علاقة كبيرة بالتطورات التكنولوجية التي يشهدها عصرنا هذا، وهذا ما يفسره أيضا الغياب الكلي لفئة الابتدائي، وكبر النسبة أيضا الخاصة بالفئة الثانية يعود إلى الأفراد القدامى للمؤسسة، أين لم تكن حينها شروط كبيرة للتوظيف.

رابعا. المركز الوظيفي:

يشير الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة محل الدراسة هم من فئة موظف، حيث بلغ عددهم 67 أي بنسبة 80.7% من المجموع العام، ثم جاءت فئة رئيس قسم بالمرتبة الثانية بتكرار 12 أي بنسبة 14.5%، ثم تليها فئة مدير بتكرار 3 وبنسبة 3.6%، والتي شملت مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر ومديري الوكالتين التجاريتين، ثم جاءت بالمرتبة الأخيرة فئة نائب مدير بتكرار 1 وبنسبة 1.2%، وما يتم ملاحظته أن هذه النسبة تعكس الواقع الوظيفي للهيكل التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا يعطي دلالة صحيحة على شمول الاستبيان فئات الموظفين كافة كما هي في الواقع.

خامسا. سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

يلاحظ من الجدول فيما يتعلق بالتوزيع حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أن الفئة أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 36 وبنسبة 43.4%، في حين تحصلت الفئة من 16 سنة فأكثر على المرتبة الثانية بتكرار 32 وبنسبة 38.6%، ثم تلتها

الفئة من 6-10 سنوات في المرتبة الثالثة بتكرار 8 وبنسبة 9.6%، وأخيرا جاءت الفئة 11-15 سنة بتكرار 7 وبنسبة 8.4%.

وتدل البيانات السابقة على وجود عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة، كما لا يخفى لنا أيضا العامل الإيجابي لتواجد شريحة كبيرة أيضا من الموظفين الجدد لما لهم من الحيوية والرغبة في العمل والإصرار على فهمه وسهولة التأقلم في جو العمل ما يزيد في فعاليته.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور التسويق الابتكاري

يمثل التسويق الابتكاري المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه أربعة متغيرات هي: الابتكار في الخدمة، الابتكار في سعر الخدمة، الابتكار في ترويج الخدمة، والابتكار في توزيع الخدمة؛ وقد تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 41 عبارة من عبارات الاستبيان.

ويتم التطرق إلى تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور التسويق الابتكاري بأبعاده الأربعة، كما يلي:

أولا. تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالابتكار في الخدمة:

تمّ جمع البيانات عن الابتكار في الخدمة عن طريق عشرون عبارة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5): التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الأول: الابتكار في الخدمة.

الفقرة	المقياس	التكرارات، والنسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي (%)	الترتيب	قيمة t	p-value	
		1	2	3	4	5							
01	تقدم المؤسسة خدمات متنوعة في تشكيلتها	عدد	4	9	1	54	15	3.81	1.018	76.20	3	7.227	0.000
		نسبة	4.8	10.8	1.2	65.1	18.1						
02	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع	عدد	3	12	9	45	14	3.66	1.039	73.20	4	5.809	0.000
		نسبة	3.6	14.5	10.8	54.2	16.9						
03	الخدمات الجديدة للمؤسسة هي تعديل للخدمات الحالية	عدد	2	3	3	38	37	4.27	0.885	85.40	1	13.029	0.000
		نسبة	2.4	3.6	3.6	45.8	44.6						
04	الخدمات الجديدة للمؤسسة هي خدمات جديدة تماما	عدد	14	23	7	31	8	2.95	1.315	59.00	12	0.334 -	0.739
		نسبة	16.9	27.7	8.4	37.3	9.6						
05	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية	عدد	5	27	3	42	6	3.20	1.156	64.00	8	1.615	0.110
		نسبة	6	32.5	3.6	50.6	7.2						
06	للمؤسسة دراسات عن عملاتها	عدد	24	10	22	16	11	2.76	1.402	55.20	14	1.566 -	0.121
		نسبة	28.9	12	26.5	19.3	13.3						
07	تستخدم المؤسسة نظم وأدوات التكنولوجيا الحديثة (برامج، أجهزة)	عدد	14	12	0	29	28	3.54	1.500	70.80	5	3.292	0.001
		نسبة	16.9	14.5	0	34.9	33.7						
08	تهيئة المحيط المادي للمؤسسة ملائم وجذاب	عدد	12	11	2	46	12	3.42	1.298	68.40	7	2.959	0.004
		نسبة	14.5	13.3	2.4	55.4	14.5						
09	المؤسسة على اطلاع بالابتكارات التسويقية للمنافسين	عدد	17	16	33	17	10	2.96	1.263	59.20	11	0.261 -	0.795
		نسبة	20.5	7.2	39.8	20.5	12						
10	تقوم المؤسسة بالابتكار في مواصفات ونوع الخدمة	عدد	6	34	11	31	1	2.84	1.053	56.80	13	1.355 -	0.179
		نسبة	7.2	41	13.3	37.3	1.2						
11	تقوم المؤسسة بالابتكار في العلامة التجارية	عدد	41	18	7	16	1	2.01	1.215	40.20	18	7.410 -	0.000
		نسبة	49.4	21.7	8.4	19.3	1.2						
12	معالجة شكاوي الزبائن يتم بسرعة وإيجابية	عدد	8	19	4	33	19	3.43	1.327	68.60	6	2.978	0.004
		نسبة	9.6	22.9	4.8	39.8	22.9						
13	المناخ الداخلي للمؤسسة محفز للابتكار	عدد	38	17	9	15	14	2.16	1.311	43.20	17	5.860 -	0.000
		نسبة	45.8	20.5	10.8	18.1	4.8						
14	تكلفة إنتاج الخدمة في المؤسسة منخفضة	عدد	30	7	26	14	6	2.51	1.329	50.20	15	3.387 -	0.001
		نسبة	36.1	8.4	31.3	16.9	7.2						
15	الخدمات الإلكترونية للمؤسسة متميزة	عدد	4	26	16	33	4	3.08	1.050	61.60	9	0.732	0.466
		نسبة	4.8	31.3	19.3	39.8	4.8						
16	للأفراد حرية طرح الأفكار	عدد	18	12	10	31	12	3.08	1.407	61.60	10	0.546	0.587
		نسبة	21.7	14.5	12	37.3	14.5						
17	تمنح الحوافز لذوي الأفكار الجديدة	عدد	48	18	8	8	1	1.75	1.057	35.00	20	10.796 -	0.000
		نسبة	57.8	21.7	9.6	9.6	1.2						
18	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين على أساليب التفكير الابتكاري	عدد	50	15	0	14	4	1.88	1.310	37.60	19	7.790 -	0.000
		نسبة	60.2	18.1	0	16.9	4.8						
19	تحرص المؤسسة على أن يكون هندام مقدمي خدمات المؤسسة متميز	عدد	38	16	2	21	6	2.29	1.444	45.80	16	4.484 -	0.000
		نسبة	45.8	19.3	2.4	25.3	7.2						
20	تحرص المؤسسة على أن يتحلى عمال المؤسسة بحسن المعاملة	عدد	6	3	1	35	38	4.16	1.121	83.20	2	9.404	0.000
		نسبة	7.2	3.6	1.2	42.2	45.8						
القيمة الإجمالية													
							2.98	0.547	59.60		- 0.191	0.849	

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

- يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 03 قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4.27 ووزن نسبي عالي جدا 85.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 13.029 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس مدى إدراك الأفراد أن أغلبية الخدمات الجديدة للمؤسسة هي تعديل للخدمات الحالية، وهو الأسلوب الأكثر إتباعا منها للمحافظة على تميزها وكسب عملائها، فمثلا تقوم المؤسسة بالتحسين في الانترنت من خلال زيادة سعة التدفق، كما أنها تقوم بالتعديل الدائم في العروض المقدمة وفقا لحاجة الزبون.

- احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع أيضا 4.16، ووزن نسبي عالي 83.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 9.404 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، ويدل ارتفاع المتوسط الحسابي إلى أن هناك موافقة كبيرة من الأفراد لإدراكهم أهمية الزبون، وأنه يجب أن يكون راضيا في كافة الحالات، وأن الموظف قد يتعرض لعقوبات في حال تكرر الشكوى عليه في تقصيره لأداء عمله أو عدم التعامل مع الزبون بشكل جيد، ويلاحظ هذا الاهتمام في وجود سجل للشكاوي والاقتراحات يوضع في متناول الزبائن على مستوى الوكالات التجارية للاتصالات، حيث يطلع المدير من وقت لآخر على الملاحظات المسجلة.

- في حين احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.81 ووزن نسبي عالي 76.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000 معبرة على أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 7.227 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يشير إلى أن أغلبية الأفراد يوافقون على أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة متنوعة، فهي تشمل كل وسائل الاتصال، من انترنت بفروعه الثلاث: إيزي (Easy)، فوري (Fawri)،

وأنيس (Anis)، وهاتف ثابت سلكي ولاسلكي، إضافة إلى الهاتف النقال (هذا الأخير أصبح مستقلا في التسيير عن اتصالات الجزائر)، إضافة إلى العروض المتنوعة التي يتم تقديمها في كل خدمة من الخدمات السابقة.

- كما احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 ووزن نسبي عالي 73.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 5.809 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي تعبر عن رضا الموظفين على حجم خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة، فهي تتكفل بالتعطلات الحاصلة في الهاتف والانترنت، وتقدم مدة ضمان للستة أشهر الأولى للمواديم، أيضا سعيها للتقليل من حجم المشركين في الهاتف اللاسلكي داخل المدينة وجعله مقتصرًا على خارج المدينة، فقد أعطت المؤسسة للزبون إمكانية الإستبدال المجاني لجهاز الهاتف اللاسلكي بهاتف الاتصال السلكي، وأيضا هناك مجانية التحويل من نوع انترنت إلى آخر (مثلا من أنيس إلى فوري) أو تغيير سعة التدفق، كما أنها جعلت هناك أرقام مجانية للاتصال بهم كرقم 12 للتعطلات، ورقم 100 للاستشارة.

- في حين احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.54 ووزن نسبي مرتفع 70.8%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.001، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 3.292 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني درجة موافقة تعكس مدى إدراك الأفراد لأهمية استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة من أنظمة وأجهزة لزيادة إنتاجية الموظفين، حيث أن المؤسسة بدأت منذ 2004 تستعمل نظام Gaia، وهو عبارة عن نظام موحد بين كل فروع ووكالات مؤسسة اتصالات الجزائر عبر ربوع الوطن، وقد ساعد هذا النظام في الربط بين الأقسام التقنية وباقي أقسام المؤسسة، ما جعل هناك سهولة وسرعة أكبر في سير العمل، وهناك أيضا نظام Biling الخاص بموظفي الانترنت. وتستخدم المؤسسة كل أدوات التكنولوجيا

الحديثة (كمبيوتر، هاتف، فاكس، طابعة، آلة النسخ)، كما تم تزويد شبك الدفع بالوكالات التجارية بالأجهزة الخاصة بالدفع عن طريق البطاقات البنكية وسيشرع في استعمالها قريبا. ومع ذلك فإن ما تم ملاحظته هو وجود فرق بين الوحدة العملية والوكالات التجارية بهذا الشأن، حيث أنه في الأولى يتمتع كل موظفيها بأجهزة كمبيوتر، وهاتف له حرية الاتصال به، وفي كل قسم على الأقل طابعة متعددة الخدمات، ولرؤساء الأقسام جهاز كمبيوتر محمول، وتجدد لهم أجهزة الكمبيوتر من فترة إلى أخرى، عكس ما هو حاصل في الوكالات أين يشتكي الموظفون من وجود نقص في هذه الأجهزة.

- واحتلت الفقرة رقم 12 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.43 ووزن نسبي عالي 68.6%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.004، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 2.978 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، ما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بشكل كافي حول هذه الفقرة، وذلك لاعترافهم بأنهم قد حققوا تطورا ملحوظا في معالجة شكاوي الزبائن، وما ساعدهم في ذلك هو نظام Gaia كعامل أساسي، فبمجرد أن يُدخل الموظف اسم الزبون يتحصل على كل المعلومات عنه، وهل قام بالدفع أم لا، ومتى كان ذلك، كما يعطيهم فاتورة تفصيلية، وفي نفس النظام إذا وجد الموظف مشكلا تقنيا يخص الزبون فإنه يؤثر نوع المشكل، والذي يسجل آليا في الصفحة الخاصة بالموظف التقني الذي يعلم عنه حال استكشافه للصفحة ويباشر عمله بإصلاح الخلل، ونفس الشيء في الانترنت، كما أن الوكالات استفادت مؤخرا بفتح قسم خاص بالأمور التقنية، وهذا سرّع من إيجاد الحلول، بعد أن كان هذا القسم فقط على مستوى المؤسسة الجهوية. كما أن المكتب الأمامي يسمح بالتواصل أكثر بين الموظفين والزبائن.

- أما بالنسبة للفقرة رقم 08 فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.42 ووزن نسبي مرتفع 68.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.004، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 2.959 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي تعبر عن رضا

كبير من الموظفين على المحيط المادي الخارجي والداخلي للمؤسسة، خاصة بعد الترميمات الأخيرة لكل المراكز، وتغيير الشكل التقليدي للمكتب الأمامي للوكالات التجارية والذي أصبح له لمسة حضارية، وأصبح هناك احتكاك أكثر مع الزبائن مما يمنح الشفافية، كما أن للزبون أماكن مخصصة للجلوس والاستمتاع بالموسيقى أو مشاهدة إعلانات المؤسسة التي تقدم عبر تلفزيون مخصص لذلك، إضافة إلى أن المؤسسة مجهزة داخليا بكل الوسائل المساعدة على العمل من مكاتب، مكيفات، كما استفادت الوحدة العملية بداية صيف 2010 من مبردات للمياه في كل مكتب.

- واحتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.20 ووزن نسبي متوسط 64%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.110 أي أكبر من 0.05، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، لتعكس درجة الموافقة المقبولة نوعا ما لرضا الأفراد على جودة الخدمة المقدمة، وخصوصا في الفترة الأخيرة، وما دعم هذا هو توسيع استخدام المؤسسة للألياف البصرية بدلا من الأسلاك النحاسية، والتي لها دور كبير في تحسين جودة الاتصال، والتقليل من التعطلات والانقطاعات، وكثافة حجم المعلومات التي ينقلها وفي مدة بسيطة، كما أنه لا يمكن سرقتها للاستفادة ببيعها كمادة خام مثلما يحدث للأسلاك النحاسية والتي كانت تكلف المؤسسة الكثير. كما أن تنوع الخدمات خصوصا الانترنت جعل الإستغناء عن خدمات المؤسسة صعب للغاية.

- في حين تساوت إجابات أفراد العينة على الفقرة رقم 15 والفقرة رقم 16، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.08 ووزن نسبي 61.6%، غير أن الفقرة 15 جاءت بانحراف معياري أقل، وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر وبذلك جاء ترتيبها أولا، أي في المرتبة التاسعة، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (Sig.) 0.466، وبذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، حيث وافق الأفراد بدرجة متوسطة على أن للمؤسسة بعض الخدمات الالكترونية، حيث يؤكدون قلّتها، وهي متمثلة فقط في إمكانية تفحص

الفاثورة التفصيلة للمشارك عبر الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة، والتعرف على العروض الجديدة لخدماتها، أو إبداء رأي أو عرض مشكلة ما عبر صفحة المنتدى.

- وتأتي الفقرة رقم 16 بذلك في المرتبة العاشرة، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (Sig.) 0.587، أي أن هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، أي بدرجة موافقة متوسطة، حيث يرى الموظفون أن هناك إمكانية لطرح الأفكار الجديدة لكن يكون ذلك حسب التسلسل الوظيفي، فالموظف العادي لا يتصل مباشرة بالمدير ويقول فكرته، بل عليه الاتصال برئيس مكتبه أو قسمه وهذا الأخير هو من يبلغ الشخص المسؤول وهكذا، كما يؤكدون على أن هذه الأفكار لا تؤخذ في أكثر الحالات بعين الاعتبار.

- بينما حلت في المرتبة الحادية عشر الفقرة رقم 09 بمتوسط حسابي 2.96 ووزن نسبي متوسط 59.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.795، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، لتعكس درجة موافقة متوسطة، تيقنا من الموظفين أنه من المنطق أن لا تسير أي مؤسسة دون مراقبة من معها من المنافسين غير أن أغليبتهم لا يعلمون إن كانت المؤسسة تقوم بذلك أم لا، لأن ذلك يتم على مستوى المديرية العامة بالعاصمة، وأنه لا يوجد من يختص بهذا العمل على مستوى الولاية، في حين أكد البعض من الموظفين على أن عدم وجود منافسين مباشرين يجعل المؤسسة لا تعير اهتمام للابتكار والتجديد، وأن نهوضها نوعا ما في الفترة الأخيرة جاء بعد أن دخلت مؤسسة جيزي كمنافس في الهاتف الثابت " لكم"، وEepad في الانترنت.

- وحلت بالمرتبة الثانية عشر الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 2.95 ووزن نسبي 59%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.739، معبرة على أن هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، ما يشير إلى عدم اتفاق الأفراد بشكل كافي حول هذه الفقرة، إدراكا منهم بأنه بالرغم ما للمؤسسة من خدمات جديدة تماما، إلا أنها تبقى قليلة، وأن المؤسسة لها القدرة على القيام بأكثر من هذا خصوصا أنها تابعة للقطاع الحكومي،

إضافة إلى ذلك فإن الخدمات الجديدة تأخذ مدة طويلة حتى تصبح على أرض الواقع، ويمكن الإشارة هنا إلى بعض الخدمات الجديدة تماما للمؤسسة في السنوات الأخيرة كخدمة الانترنت، خدمة الاتصال اللاسلكي، الانترنت اللاسلكي، كما أن المؤسسة أطلقت في شهر جوان 2010 مشروعا تجريبيا بأربعة ولايات فقط في الجزائر في انتظار تعميمها وتتمثل في تقنية MSAN، أين يتم بخط واحد استعمال الهاتف والانترنت والتلفزيون، كما أن هناك تقنية DIDs، وخدمة المحاضرات عن بعد، إضافة إلى ذلك هناك بعض الخدمات التي طرحت كمشاريع لكنها لم تطبق إلى حد الساعة وتتمثل في كل من خدمة: Double play و Triplay و Wimax.

- وجاءت الفقرة 10 بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.84 ووزن نسبي 56.8%، وقيمة احتمالية تساوي 0.179، وبذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني عدم وجود تأكيد على معلومات هذه الفقرة، معبرة على أن المؤسسة قد خطت خطوة مقبولة نوعا ما في تقديم الجديد في نوع الخدمة، كطرح خدمة الاتصال اللاسلكي إلى جانب الاتصال السلكي، أو خدمة الانترنت إلى جانب الهاتف.

- فيما حلت الفقرة رقم 06 بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2.76 ووزن نسبي 55.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.121، أي أن هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، حيث يتضح أن هناك غياب رأي محدد لكثير من أفراد العينة على هذه الفقرة، ويفسر هذا بغياب سياسة استطلاع رأي الزبائن في الخدمات، والأخذ باقتراحاتهم عن طريق خلق فرص للالتقاء بهم، حيث تتم هذه العملية فقط من خلال سجل الشكاوي والاقتراحات، وحتى هذا السجل لا يعلم به أغلبية الزبائن، كما أن مكانه معزول نوعا ما على مكتب عون الأمن، وقد قامت المؤسسة مرة واحدة بمثل هذه العملية مع أصحاب محلات الهاتف العمومي المتعاقدة معهم، حيث وزع عليهم استبيان يضم عدة أسئلة بشأن الخدمات التي يفضلها الزبون.

- أما بالنسبة للفقرة رقم 14 فقد حُلَّت بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2.51، ووزن نسبي ضعيف 50.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.001، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -3.387 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، والذين أكدوا على أن المؤسسة تنفق مبالغ ضخمة من أجل إنتاج خدماتها، وأن ما يدفعه الزبون لا يغطي حتى التكلفة أحياناً، ومثال على ذلك أن جهاز الهاتف اللاسلكي يكلف المؤسسة الكثير لأنها تستورده، في حين يعطى للزبون بمبلغ رمزي.

- في حين حُلَّت بالمرتبة السادسة عشر الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 2.29، ووزن نسبي ضعيف 45.8%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -4.484 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يؤكدون على عدم اهتمام المؤسسة بإعطاء موظفيها مظهراً مميزاً من خلال هندامهم الموحد أو وضعهم للبطاقات الدالة على أسمائهم ووظائفهم، وذلك لعدم وجود رقابة من المسؤولين، ويعود غياب اللباس الموحد على الرغم من استلامهم لبدلتين في السنة من المديرية العامة بالعاصمة إلى رداءة نوعيته، وعدم احترام المقاييس بالرغم من إعلامهم بها مسبقاً، كما لا يتم مراعاة نوع اللباس للموظفات المحجبات.

- وبالمرتبة السابعة عشر جاءت الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي 2.16، ووزن نسبي 43.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -5.860 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، مما يدل على أن الأفراد لا يوافقون على أن المناخ الداخلي للمؤسسة محفز للابتكار لأنه حتى الأفكار التي يسمع لها لا تؤخذ بعين الاعتبار، وأن هناك روتين وعدم تجديد في نوع العمل، حيث يهتم كل موظف بعمله فقط.

- أما الفقرة رقم 11 فقد حلت بالمرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي 2.01 ووزن نسبي 40.2%، وقيمة احتمالية تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -7.410 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، الذي يعكس عدم اتفاق الأفراد على هذه الفقرة، مؤكدة أن الاسم أو العلامة التجارية لخدمات المؤسسة لم تتغير منذ إنشائها، وحتى شعار المؤسسة " اتصالات الجزائر الإختيار الأمثل" لم يتغير، وأن التغيير الوحيد الذي حصل هو عند انقسام مؤسسة البريد والمواصلات سنة 2003 إلى مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة البريد، ما نتج عنه تغيير إسم ورمز المؤسسة.

- وحلت بالمرتبة التاسعة عشر الفقرة رقم 18 بمتوسط حسابي 1.88 ووزن نسبي ضعيف 37.6%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -7.790 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم قبول واسع من الأفراد على هذه الفقرة، مؤكدة على أنه بالرغم من برامج التدريب والتكوين المكثفة التي يحظى بها كل موظفي المؤسسة في جميع التخصصات فإنه لا يوجد نوع من التدريب على أساليب التفكير الابتكاري، كاجتماع كل العاملين مثلا كل فترة وإعطائهم فرصة للتحدث والتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم ولو كانت بسيطة، وهذا ما يفسره أيضا عدم اعتبار المناخ الداخلي محفز للابتكار.

- وبالمرتبة الأخيرة حلت الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي 1.75، ووزن نسبي ضعيف جدا يقدر بـ 35%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -10.796 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، واتفاق جل الموظفين على انعدام أي تحفيز مادي أو معنوي نتيجة بذل جهد أكبر، أو إعطاء أفكار جديدة أو القيام بعمل مبتكر، حتى أن المردودية تعطى في نهاية العام للجميع دون تمييز، وأنه حدث مرة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

فقط ترقية موظف على مستوى وكالة أول نوفمبر عندما قدم طريقة عمل جديدة في حفظ المعلومات أفادت المؤسسة بجميع فروعها.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي 2.98، والانحراف المعياري 0.547، والوزن النسبي 59.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.849، لذلك يعتبر مجال الابتكار في الخدمة غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن الابتكار في الخدمة موجود في المؤسسة بدرجة متوسطة، لذا فهي بحاجة إلى التطوير أكثر في مجال الخدمات المقدمة.

ثانياً. تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالابتكار في سعر الخدمة

تم جمع البيانات عن الابتكار في سعر الخدمة عن طريق أربع عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-6): التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الثاني: الابتكار في سعر الخدمة.

الفقرة	المقياس	التكرارات، والنسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	قيمة t	p-value
		1	2	3	4	5						
01	تستحدث المؤسسة طرقاً جديدة في التسعير	عدد	23	11	13	29	7	1.387	56.60	3	1.108 -	0.271
		نسبة	27.7	13.3	15.7	34.9	8.4					
02	تحدد المؤسسة سعراً مناسباً لخدماتها	عدد	1	7	2	44	29	0.903	82.40	1	11.310	0.000
		نسبة	1.2	8.4	2.4	53	34.9					
03	تقدم المؤسسة تخفيضات في أسعار خدماتها	عدد	5	11	11	35	21	1.170	73.40	2	5.254	0.000
		نسبة	6	13.3	13.3	42.2	25.3					
04	يساعد الابتكار في أسعار المؤسسة على جذب وكسب ولاء العميل	عدد	27	13	5	24	14	1.555	56.40	4	1.059 -	0.293
		نسبة	32.5	15.7	6	28.9	16.9					
القيمة الإجمالية												
							3.36	0.803	67.20		4.100	0.000

المتوسط دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

- احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4.12، ووزن نسبي عالي 82.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 11.310 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة ونسبة تأييد كبيرة من قبل أفراد العينة خصوصا المسؤولين منهم على أن أسعار خدمات المؤسسة أصبحت في متناول الجميع، سواء بالنسبة للهاتف أو الانترنت، وأحيانا تقدم المؤسسة خدمات مجانية أو شبه مجانية مع أنها تكلفها كثيرا مثل أجهزة الهاتف اللاسلكي الذي تستورده المؤسسة بمبالغ غالية وتقدمه للزبون مجانا، ومثلا بالنسبة بطاقات الدفع المسبق، فمع أن المؤسسة تستورد الورق الذي تصنع منه هذه البطاقات إلا أنها لا تدخله في السعر.

- وجاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.67، ووزن نسبي مرتفع 73.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 5.254 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، لتعكس تأكيد الأفراد على أن المؤسسة خصوصا في الفترة الأخيرة وفي عدة مناسبات قدمت تخفيضات في أسعار خدماتها، ومن أمثلة ذلك أنها قدمت قبل ثلاث سنوات تخفيضا كبيرا في أسعار الانترنت، ويجزم الكثيرون أن هذا التخفيض كان السبب الرئيسي وراء إفلاس مؤسسة L'Eepad وخروجها من السوق، كما أنها قدمت لأفراد الشرطة والجيش وعائلات المجاهدين والشهداء تخفيضا في مكالمات الهاتف الثابت بنسبة 50%، وفي الانترنت بنسبة 10%، وللصيدليات أيضا تخفيض 10% في الانترنت، كما أطلقت مؤخرا تخفيض بنسبة 10% لمستخدمي الـ WIFI ذو تدفق أكبر من 512 ميغا بايت، أيضا خدمة "5 عائلات مفضلة" حيث يستفيد المشترك من 4 أرقام وطنية ورقم في الخارج بتخفيض 50%. حتى أن الموظفين لهم مكالمات مجانية بقيمة 10000 دج للعام وشريحة موبيليس مجانا. ويعزى سبب ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية التخفيض في الأسعار في رفع عائدات المؤسسة بجلب زبائن جدد مع المحافظة على مشتركها الحاليين.

- في حين حلت الفقرة رقم 01 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط 2.82، ووزن نسبي 56.6%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.271، أي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا

المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك غياب بعض المعلومات عن بعض أفراد العينة على هذه الفقرة التي أوضحت نسبة موافقة متوسطة، حيث يرى الكثير من أفراد العينة أن المؤسسة قليلا ما تبتكر طرق جديدة في سياساتها التسعيرية، وأن أغلبية الطرق الجديدة في التسعير متعلقة فقط بالتخفيض، ومن تلك الأساليب الجديدة في الفترة الأخيرة عرض بدأ تطبيقه منذ شهر أفريل 2010 والمتمثل في "خدمة أحكي"، كما أن المؤسسة أطلقت في شهر أوت 2009 "بطاقة أمال" للدفع المسبق للهاتف الثابت بعرض مغري جدا، كما تقدم المؤسسة شهر وموديم مجانيين للمشارك في الانترنت لأول مرة لمدة 6 أشهر، كما أطلقت في فترة قريبة التسعير بالثانية، ولديها التسعير داخل وخارج نقاط الذروة، أين يكون هناك تخفيض في أسعار مكالمات الهاتف الثابت في فترة الليل وعطل نهاية الأسبوع، كما أصبح هناك تسهيلات في الدفع سواء للذين وصلتهم فاتورة كبيرة ولا يستطيعون تسديدها مرة واحدة أو الذين كانت عليهم ديون للمؤسسة من قبل، كما أن المؤسسة تطلق أحيانا عروض جديدة مع تخفيض لكن لمدة معينة فقط ثم تنهي التخفيض مع الإبقاء على العرض أو إلغاء العرض بصفة نهائية، وبهذه الطريقة تكون المؤسسة قد كسبت زبائن جدد والذين غالبا يواصلون اشتراكهم، ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن يساعد الابتكار في الأسعار في جلب زبائن جدد.

- وبالمرتبة الرابعة والأخيرة حلت الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي 2.82 ووزن نسبي متوسط 56.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.293، أي أن هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، مما يعني عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير على هذه الفقرة، حيث أن منهم من يرى أن لتخفيض الأسعار دور في جذب الزبائن مثلما حصل عند تخفيض أسعار الاشتراك في الانترنت، في حين يرى البعض الآخر أن الانترنت وليس الهاتف الثابت كان السبب الرئيسي وراء زيادة عدد المشتركين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي 3.36، والانحراف المعياري 0.803، والوزن النسبي 67.20%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الابتكار في السعر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 4.100 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد وهذا يعني أن الابتكار في التسعير موجود في المؤسسة، لكن عليها الاهتمام بهذا المجال أكثر.

ثالثاً. تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالابتكار في ترويج الخدمة

تمّ جمع البيانات عن الابتكار في ترويج الخدمة عن طريق سبع عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-7): التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الثالث: الابتكار في ترويج الخدمة.

الفقرة	المقياس	التكرارات، والنسب المئوية (%)					الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	ترتيب	قيمة t	p-value
		1	2	3	4	5					
01	تسعى المؤسسة لابتكار طرق جديدة في أساليب ترويجها	عدد	22	21	10	23	7	53.20	6	2.268 -	0.026
		نسبة	26.5	25.3	12	27.7	8.4				
02	المزيج الترويجي (إعلان، دعائية...)	عدد	22	19	7	28	7	55.00	5	1.662 -	0.100
	لخدمات المؤسسة مكثف وجذاب	نسبة	26.5	22.9	8.4	33.7	8.4				
03	تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم	عدد	5	11	29	23	15	67.80	1	3.155	0.002
		نسبة	6	13.3	34.9	27.9	18.1				
04	ترويج المؤسسة يعتمد على فئات مستهدفة	عدد	21	14	19	18	11	56.20	4	1.270 -	0.208
		نسبة	25.3	16.9	22.9	21.7	13.3				
05	الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال الهدايا والمسابقات والجوائز	عدد	53	9	10	10	1	35.20	7	9.889 -	0.000
		نسبة	63.9	10.8	12	12	1.2				
06	هدف الابتكار في الترويج هو تمييز جودة الخدمات	عدد	19	20	6	28	10	57.60	3	0.779 -	0.438
		نسبة	22.9	24.1	7.2	33.7	12				
07	حجم نفقات الترويج السنوية عالي	عدد	24	3	31	13	12	56.60	2	1.108 -	0.271
		نسبة	28.9	3.6	37.3	15.9	14.5				
القيمة الإجمالية											
0.002											
3.222 -											
54.40											
0.778											
2.72											

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

- يظهر من الجدول السابق أن الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات الفقرة يقدر بـ 3.39، ووزن نسبي 67.8%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.002، أي أقل من 0.05 وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 3.155 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، لتعكس درجة موافقة مقبولة على الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، معبرة على قيام المؤسسة بالتخطيط للحملات الإعلانية بشكل سليم محقق للفائدة، من حيث النوع والحجم والتوقيت والمكان، وأن كل القرارات تأتي من المديرية العامة التي يتواجد بها قسم متخصص بهذا الشأن.

- واحتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.83، ووزن نسبي متوسط 56.6%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.271، أي أكبر من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك غياب بعض المعلومات عن بعض أفراد العينة على هذه الفقرة والتي حظيت بدرجة موافقة متوسطة، حيث يرى أغلبية أفراد العينة أنه من المؤكد أن المؤسسة تدفع مبالغ ضخمة في الترويج لكنها ليست موظفة توظيفاً جيداً، والبعض منهم يجزم أن نقص كفاءة وفعالية الترويج يعود إلى قلة النفقات الموجهة للترويج.

- جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.88، ووزن نسبي متوسط 57.6%، وقيمة احتمالية تساوي 0.438، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، والذي يعكس عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير على هذه الفقرة، حيث منهم من يرى أن المؤسسة تسعى من خلال الترويج الابتكاري إلى جعل العميل يميز جودة الخدمات المقدمة له، ومنهم من يرى أن الهدف الأساسي هو زيادة المبيعات وتحقيق الربح.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي 2.81 ووزن نسبي متوسط 56.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.208، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال

إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك غيابا لوضوح آراء أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث منهم من يرى أن المؤسسة تعتمد في سياستها الترويجية على فئات مستهدفة وهذا يوضح إدراكهم لأهمية تقسيم عملاء المؤسسة على قطاعات سوقية والترويج لخدماتها وفق هذه التجزئة، والبعض يرى العكس.

- أما الفقرة رقم 02 فقد حلت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.75، ووزن نسبي 55%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.100، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، حيث وافق الأفراد نوعا ما على هذه الفقرة، أين يرى البعض أن المؤسسة لها مزيج ترويجي لا بأس به، حيث تقوم بالإعلان عبر التلفزيون والراديو وشبكة الانترنت، كما أقامت سنة 2008 معرضا بجامعة باتنة، وتقوم بالإعلان أيضا عبر الملصقات واللوحات الإشهارية في الطرقات وفي محلات الهواتف العمومية التابعة لها، وأيضا من خلال أوراق إشهارية توزع في الوكالات وأصبحت مؤخرا ترسل مع فاتورة الهاتف، كما يتم الترويج أيضا من خلال خلية التسويق عبر الهاتف، والباب للباب "Porte à Porte"، ورعاية بعض الفرق الرياضية، والدعاية بمساهماتها في المساندة كالدم الذي قدمته مثلا للمتضررين من فيضان باب الواد، إلا أن الكثير يرى أنه لا توجد كفاءة وفعالية عند القيام بهذا الترويج، فمثلا الإشهار عبر التلفزيون غير جذاب، ولا يعرض في أوقات جيدة، والملصقات واللوحات الاشهارية عددها قليل جدا، وبالرغم من أن الهواتف العمومية تابعة لاتصالات الجزائر إلا أنها لا تعرض الملصقات التي توزع عليها على واجهتها أو داخل المحل وتكتفي بالعرض للمنافسين أو تعرضها بجانب ملصقات المنافسين بشكل لا يجذب الزبون لقراءتها ويظهرها كأنها عروض قديمة وبالتالي لا يعرف الزبون ما هو جديد المؤسسة، ويتجلى هذا وضوحا لعدم سماع أغلبية المواطنين لا بالخدمة الجديدة "أحكي" ولا ببطاقات "أمال" للدفع المسبق، وغيرها من الخدمات التي تأتي وتزول ولا يسمع بها أحد، وحتى موظفي المؤسسة أحيانا.

- وبالنسبة للمرتبة السادسة فقد حلت بها الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي 2.66، ووزن نسبي 53.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.026، أي أقل من 0.05، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبما أن قيمة t بلغت -2.268 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك نسبة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أين يؤكد جل الموظفين بأن طرق الترويج لخدمات المؤسسة تقليدية ولا جديد فيها، والشيء الوحيد الذي أضافته لمزيجها الترويجي هو أنها قامت بإنشاء خلية للتسويق عبر الهاتف في الوحدة العملية للاتصالات أين يتم الاتصال بالزبائن وإبلاغهم بالخدمات والعروض الجديدة للمؤسسة، أو الإبلاغ عن الخدمات الجديدة عن طريق الأوراق الإعلانية التي ترسل للزبائن مع فاتورة الهاتف، كما أن المؤسسة استحدثت طريقة جديدة بدأت فقط منذ سنة 2007 وهي طريقة الباب للباب "Porte à Porte"، والتي تعد أسلوب من أساليب البيع الشخصي، أين يتم الاتصال بالأشخاص في بيوتهم أو بالمؤسسات وإبلاغهم بجديد المؤسسة، واستعملت هذه الطريقة بصفة خاصة في الدوائر والبلديات التابعة للولاية وخاصة للترويج لخدمة الهاتف اللاسلكي.

- وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي ضعيف 1.76، ووزن نسبي 35.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبما أن قيمة t بلغت -9.889 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة وبشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، لعدم وجود أي مسابقات أو هدايا أو جوائز للزبائن.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي 2.72، والانحراف المعياري 0.778، والوزن النسبي 54.49%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002، لذلك يعتبر مجال الابتكار في الترويج للخدمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -3.222 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم

موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد، وهذا يعني أن الابتكار في ترويج الخدمة موجود في المؤسسة لكنه متوسط، ما يحتم على المؤسسة ضرورة إعطاء اهتمام أكبر إلى تطوير في أساليب الترويج للخدمات المقدمة.

رابعاً. تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالابتكار في توزيع الخدمة

تمّ جمع البيانات عن الابتكار في توزيع الخدمة عن طريق عشر عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-8): التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الرابع: الابتكار في توزيع الخدمة.

الفقرة	المقياس	التكرارات، والنسب المئوية (%)					الانحراف المعياري	الوزن نسبي (%)	ترتيب	قيمة t	p-value
		1	2	3	4	5					
01	عدد	17	29	11	21	5	2.61	52.20	9	- 2.837	0.006
	نسبة	20.5	34.9	13.3	25.3	6					
02	عدد	26	24	9	17	7	2.46	49.20	10	- 3.669	0.000
	نسبة	31.3	28.9	10.8	20.5	8.4					
03	عدد	7	8	4	30	34	3.92	78.40	4	6.565	0.000
	نسبة	8.4	9.6	4.8	36.1	41					
04	عدد	6	11	5	33	28	3.80	76.00	7	5.809	0.000
	نسبة	7.2	13.3	6	39.8	33.7					
05	عدد	0	3	4	36	40	4.36	87.20	3	16.714	0.000
	نسبة	0	3.6	4.8	43.4	48.2					
06	عدد	3	9	6	42	23	3.88	77.60	6	7.615	0.000
	نسبة	3.6	10.8	7.2	50.6	27.7					
07	عدد	3	13	3	34	30	3.90	78.00	5	7.068	0.000
	نسبة	3.6	15.7	3.6	41	36.1					
08	عدد	0	3	6	16	58	4.55	91.00	1	18.042	0.000
	نسبة	0	3.6	7.2	19.3	69					
09	عدد	0	2	6	25	50	4.48	89.60	2	18.281	0.000
	نسبة	0	2.4	7.2	30.1	60.2					
10	عدد	1	18	8	39	17	3.64	72.80	8	5.400	0.000
	نسبة	1.2	21.7	9.6	27	20.5					
القيمة الإجمالية											
0.000 13.135 75.20 0.527 3.76											

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

- من الجدول السابق فإن الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا لإجابات الفقرة يقدر بـ 4.55، ووزن نسبي عالي جدا 91%، وقيمة احتمالية تساوي 0.000، أي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 18.042 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة عالية جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مؤكدة أن كثافة السكان تعد من أهم المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لفتح وكالة أو ملحقة تجارية أو نقطة بيع، بالإضافة لعدد طلبات الاشتراك والمسافة التي يقطعها الزبون للاستفادة من خدمات المؤسسة.

- واحتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4.48، ووزن نسبي عالي جدا 89.6%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 18.281 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يدل على أن أغلبية الأفراد وافقوا بشكل كبير جدا على هذه الفقرة، معبرة على أن خدمات المؤسسة من هاتف أو انترنت تغطي تقريبا كل ربوع الوطن.

- في حين احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4.36، ووزن نسبي عالي جدا 87.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 16.714 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، ما يشير إلى اتفاق الأفراد بشكل كبير جدا حول هذه الفقرة، مؤكدين على أن الأنظمة التي تستخدمها المؤسسة في العمل خصوصا نظام GAIA والأجهزة التكنولوجية قد ساعد بشكل كبير في ربط المؤسسة بكل الفروع الأخرى المحلية والوطنية، حتى أن الموظفين أصبحت لهم ثقافة تبادل المعلومات ووثائق العمل بالإيميلات، واستعمال messagerie الذي أصبح كل الموظفون يملكون علبه فيه باسم اتصالات الجزائر.

- وجاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 3.92، ووزن نسبي عالي 78.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال

إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 6.565 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة معبرة عن استفادة الموظفين الذين يقومون بالبيع من دورات تكوينية، وهذا يعزى لإدراك المؤسسة لأهمية هذه الدورات لارتباطها بالاتصال المباشر بالزبون.

- وجاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم 07 بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 3.90، ووزن نسبي عالي 78%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 7.068 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، والذي يعكس موافقة الأفراد على هذه الفقرة بنسبة تأييد كبيرة، مؤكدة اهتمام المؤسسة بتلبية طلبات العملاء حتى في أماكن بعيدة، وما ساعدها في هذا هو كثرة وتوزع فروعها في مناطق عديدة ما جعل أيضا إمكانية معالجة التعطلات في وقت قصير، كما أن المساحة الواسعة التي تغطيها شبكة الاتصال أزاحت العزلة عن الكثيرين، إلى جانب الدعم الذي توفره تغطية موبيليس في الهاتف النقال لمساحات واسعة.

- أما الفقرة رقم 06 فقد حلت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.88، ووزن نسبي عالي 77.6%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 7.615 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث أنه بالمقارنة مع الماضي فالمؤسسة خطت خطوات كبيرة بهذا الشأن خصوصا مع توسع شبكة التغطية والوكالات والملحقات التجارية، ومثال ذلك أن الوحدة العملية لولاية باتنة كانت تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة ولكن الآن أصبح لها مديرية جهوية خاصة بها، وأيضا تم ترقية ملحقة دائرة بركة إلى وكالة تجارية نتيجة تزايد نشاطها، إلى جانب تزايد عدد الهواتف العمومية والتي سيتم التوسيع من صلاحيات تعاونها مع المؤسسة.

- وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي عالي 3.80، ووزن نسبي 76%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، تعبر على أن المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 5.809 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني موافقة الأفراد على هذه الفقرة، معبرة بوضوح عن استخدام التكنولوجيا الحديثة في توزيع الخدمة سواءً على مستوى المؤسسة أو من يقوم بالبيع الشخصي كتخصيص أجهزة كمبيوتر محمولة لهم مثلا.

- بينما حلت بالمرتبة الثامنة الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.64، ووزن نسبي 72.8%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 5.400 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهي تعكس بذلك موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، موضحة عدم احتواء كل البلديات لوكالة تجارية للاتصالات أو ملحقة تجارية، في حين تتضمنها كل الدوائر.

- في حين حلت الفقرة رقم 01 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.61، ووزن نسبي متوسط 52.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.006، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -2.837 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يتضح أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بإيجاد بدائل جديدة لأساليب التوزيع إلا من خلال التوسع بفتح فروع جديدة ووكالات تجارية أو هواتف عمومية، كما أن هناك نقص في المراقبة للهواتف العمومية المتعاقدة مع اتصالات الجزائر حيث أن بعضها يخصص أجهزة خاصة بجيزي للاتصال بالهاتف النقال. لكن مع ذلك فإن للمؤسسة بعض النشاط فيما يخص هذا المجال كأسلوب البيع الشخصي، وأيضا طريقة الاسترجاع التي بدأتها منذ سنة 2008، حيث يخرج موظفون إلى المنازل والمؤسسات ويطالبونهم بتسديد الديون التي عليهم بطريقة لطيفة ومقنعة، مع تقديم تسهيلات في الدفع بدل اللجوء إلى المحكمة.

- وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي ضعيف يقدر بـ 2.46، ووزن نسبي 49.2%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 18.281 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبما أن قيمة t بلغت -3.669 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يؤكد الموظفون أن المؤسسة لا تولي اهتماما للأشخاص الذين يمتلكون مؤهلات أو مهارات خاصة للقيام بوظيفة البيع، فمثلا شمل البيع الشخصي كل الموظفين، وحتى المكتب الأمامي يمكن لأي موظف أن يعمل فيه.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي 3.76، والانحراف المعياري 0.527، والوزن النسبي 75.20%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الابتكار في طرق توزيع الخدمة دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 13.135 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يدل على أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد؛ وهذا يعني أن الابتكار في توزيع الخدمة موجود بنسبة جيدة في المؤسسة، لكن مع هذا فهي بحاجة إلى تطوير أكثر في أساليب توزيع الخدمات.

بعد الانتهاء من تحليل وتفسير عبارات وأبعاد المحور الأول المتعلق بمتغير التسويق الابتكاري، تم تلخيص نتائج كل هذه الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): نتائج أبعاد المحور الأول: التسويق الابتكاري

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب حسب الأهمية	قيمة t	P-Value
1	الابتكار في الخدمة	2.98	0.547	59.60	3	-0.191	0.849
2	الابتكار في سعر الخدمة	3.36	0.803	67.20	2	4.100	0.000
3	الابتكار في ترويج الخدمة	2.72	0.778	54.40	4	-3.222	0.002
4	الابتكار في توزيع الخدمة	3.76	0.527	75.20	1	13.135	0.000
إجمالي الأبعاد (محور التسويق الابتكاري)		3.16	0.481	63.36		3.181	0.002

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور يساوي 3.168، والانحراف المعياري 0.481، والوزن النسبي 63.36%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002، لذلك يعتبر محور التسويق الابتكاري دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 3.181 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

كما يتضح من الجدول بأن البعد المتعلق بالابتكار في توزيع الخدمة احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 75.20%، واحتل البعد المتعلق بالابتكار في سعر الخدمة المرتبة الثانية بوزن نسبي 67.22%، كما احتل الابتكار في الخدمة المرتبة الثالثة بوزن نسبي 59.77%، أما البعد المتعلق بالابتكار في ترويج الخدمة فقد احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي 54.49%.

مما سبق يمكن القول بأن التسويق الابتكاري بمؤسسة اتصالات الجزائر موجود لكن بدرجة متوسطة، وبذلك فالمؤسسة بحاجة أكثر إلى الابتكار في نشاطاتها التسويقية كي يساعد في المحافظة على مزاياها التنافسية.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع لهذه الدراسة، وقد تمّ جمع البيانات عنها من عينة الدراسة بواسطة 14 عبارة من عبارات الإستبيان، وبعد التحليل لهذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-10): التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للمحور الثاني: الميزة التنافسية.

الفقرة	المقياس	التكرارات، والنسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	قيمة t	p-value
		1	2	3	4	5						
01	بعض خدمات المؤسسة متميزة عن المنافسين	عدد	2	8	11	31	3.98	1.059	79.60	3	8.396	0.000
		نسبة	2.4	9.6	13.3	37.3						
02	أسعار خدمات المؤسسة تنافسية	عدد	1	8	16	28	3.92	1.015	78.40	6	8.222	0.000
		نسبة	1.2	9.6	19.3	33.7						
03	أساليب التوزيع متميزة مقارنة بالمنافسين	عدد	9	9	21	15	3.39	1.218	67.80	9	2.884	0.005
		نسبة	10.8	10.8	25.3	18.1						
04	طرق الترويج متميزة مقارنة بالمنافسين	عدد	36	13	12	5	2.30	1.368	46.00	14	4.654 -	0.000
		نسبة	43.4	15.7	14.5	6						
05	صورة المؤسسة متميزة عن المنافسين	عدد	11	8	6	25	3.64	1.358	72.80	7	4.285	0.000
		نسبة	13.3	9.6	7.2	30.1						
06	جودة الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين	عدد	6	14	11	8	3.41	1.105	68.20	8	3.378	0.001
		نسبة	7.2	16.9	13.3	9.6						
07	طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين	عدد	13	10	14	11	3.25	1.286	65.00	10	1.792	0.077
		نسبة	15.7	12	16.9	13.3						
08	تحقق المؤسسة زيادة في المبيعات مقارنة بالمنافسين	عدد	1	6	17	30	3.98	0.987	79.60	2	9.004	0.000
		نسبة	1.2	7.2	20.5	36.1						
09	للمؤسسة حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين	عدد	3	0	20	42	4.16	1.030	83.20	1	10.232	0.000
		نسبة	3.6	0	24.1	50.6						
10	المحيط المادي لتقديم خدمات المؤسسة متميز	عدد	15	12	11	10	3.16	1.330	63.20	12	1.073	0.286
		نسبة	18.1	14.5	13.3	12						
11	كفاءات المؤسسة متميزة	عدد	3	8	7	28	3.95	1.070	79.00	5	8.107	0.000
		نسبة	3.6	9.6	8.4	33.7						
12	شبكات الاتصال متميزة	عدد	3	6	2	19	3.95	0.936	79.00	4	9.266	0.000
		نسبة	3.6	7.2	2.4	22.9						
13	سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة بالمنافسين	عدد	6	20	18	6	3.16	1.099	63.20	11	1.299	0.198
		نسبة	7.2	24.1	21.7	7.2						
14	إنخفاض تكاليف إنتاج الخدمة تعتبر ميزة للمؤسسة	عدد	15	10	33	12	2.96	1.263	59.20	13	0.261 -	0.795
		نسبة	18.1	12	39.8	14.5						
القيمة الإجمالية												
							3.51	0.557	70.20		8.391	0.000

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

- من الجدول السابق فإن الفقرة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات الفقرة يقدر بـ 4.16، ووزن نسبي عالي 83.2%، وقيمة احتمالية تساوي 0.000، أي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 10.232 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية تعكس مدى إدراك أفراد العينة للحصة السوقية الكبيرة التي تستحوذ عليها المؤسسة، وهذا نتيجة زيادة عدد زبائنهم واتساع المناطق التي تغطيها. حيث نجحت المؤسسة في السنوات الماضية من توسيع شبكتها إلى كل ولايات الجزائر بدوائرها وبلدياتها، ومنها ولاية باتنة.

- في حين تساوت إجابات أفراد العينة على الفقرة رقم 01 والفقرة رقم 08، حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة عالية بـ 3.98 ووزن نسبي 79.6%، غير أن الفقرة رقم 08 جاءت بانحراف معياري أقل، وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر وبذلك جاء ترتيبها أولاً أي في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (Sig.) 0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 9.004 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، ما يشير إلى اتفاق الأفراد بشكل كافٍ حول هذا الفقرة، لإدراكهم بزيادة حجم المبيعات في السنوات الأخيرة والناجم عن زيادة عدد المشتركين (وهذا ما يوضحه الملحق رقم 04)، ويعزى هذا لسبب رئيسي هو خدمة الانترنت التي جلبت المئات من المشتركين، وانتعاش سوق الانترنت يعني بصورة آنية انتعاش سوق الهاتف الثابت، كما أن هناك توعية من طرف عمال المؤسسة للزبائن بالمكانة التي سيحتلها من الآن فصاعداً الهاتف الثابت بعد إدخال تقنية MSAN.

- جاءت بذلك في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 بنفس المتوسط الحسابي والوزن النسبي للفقرة 08، وبقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 8.396 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة للأفراد على هذه الفقرة إدراكاً منهم لخدمات المؤسسة التي تميزها

عن المنافسين، فهي وحدها في سوق الهاتف الثابت وفي الانترنت، أي يمكن القول أنه لا توجد منافسة مباشرة خاصة بعد عدم نجاح مشروع الهاتف الثابت "لكم" لجيزي، وأيضا فشل Eepad في الانترنت، لكن توجد هناك منافسة غير مباشرة من الهاتف النقال خاصة، حيث أنه بدخول جيزي ونجمة سوق الاتصالات فإنها أثرت بصفة كبيرة جدا على الهاتف الثابت، أين ألغى الكثيرون اشتراكهم مع عدم استقطاب زبائن جدد، كما أن هذا التأثير يخص الانترنت أيضا بتوفير كل من المؤسستين المنافستين للانترنت عبر USB، وهذا يعني أن أي عروض مغرية من المنافسين يمكن أن تؤثر على المؤسسة، هذه الأخيرة التي أصبحت تستعين في نقائصها على موبيليس.

- وكذلك بالنسبة للفقرتين رقم 11 و12، فقد تساوت إجابات أفراد العينة عليهما، حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة عالية بـ 3.95، ووزن نسبي 79%، غير أن الفقرة رقم 12 جاءت بانحراف معياري أقل، وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر وبذلك جاء ترتيبها أولا أي في المرتبة الرابعة، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (Sig.) 0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 9.266 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، والذي يعكس اتفاق الأفراد بشكل كبير على هذه الفقرة، إدراكا منهم بتميز شبكة الاتصال، حيث لا توجد منطقة معزولة عن أي خدمة للمؤسسة، وأيضا إدراكا منهم لأهمية الدور الذي يؤديه وجود شبكات تبادل معلومات مبتكرة مع الزبائن على مدار الساعة لخدمتهم وكسب رضاهم.

- وبذلك جاء ترتيب الفقرة رقم 11 في المرتبة الخامسة، حيث أن قيمتها الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أن المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 8.107 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، نتيجة إدراك العاملين أن للمؤسسة كفاءات كبيرة تجمع بين الخبرات الكبيرة والمتمثلة في الموظفين القدامى، وأيضا الشريحة العريضة من الموظفين الجدد ذوي المؤهلات الجامعية.

- وفي المرتبة السادسة حلت الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي مرتفع 3.92، ووزن نسبي 78.4%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، أي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 8.222 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة، إدراكاً من أفراد عينة الدراسة ما لتأثير انخفاض أسعار خدمات المؤسسة على جلب واستقطاب مزيد من الزبائن.

- وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي 3.64، ووزن نسبي 72.8%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 4.285 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة إدراكاً منهم بالتحسن الكبير لصورة اتصالات الجزائر لدى الزبائن في الآونة الأخيرة نتيجة تحسن وتنوع خدماتها وزيادة كفاءتها خصوصاً بعد انفصالها عن بريد الجزائر من جهة، وأيضاً لتحسن صورة القطاع العام واهتزاز صورة القطاع الخاص التي بدأت بأزمة بنك الخليفة والآن مع المشاكل التي تعاني منها مؤسسة جيزي.

- في حين حلت بالمرتبة الثامنة الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي 3.41، ووزن نسبي 68.2%، وقيمة احتمالية تساوي 0.001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 3.378 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، إدراكاً من الموظفين لأهمية الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التحسين من جودة خدمة الاتصالات والتقليل من أخطاء العمل.

- وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.39، ووزن نسبي 67.8%، وقيمة احتمالية تساوي 0.005، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 2.884 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، حيث وافق الأفراد نوعاً ما على هذه الفقرة من حيث أن أساليب توزيع خدمات المؤسسة متميزة عن المنافسين، سواءً من حيث عدد المؤسسات الجهوية المتواجدة في كل الولايات الكبرى، وتواجد على الأقل وحدة عملية بكل ولاية، إلى جانب العدد الكبير للوكالات والملحقات التجارية الموزعة عبر كامل التراب الوطني، إضافة إلى أسلوب البيع الشخصي، وخلية التسويق عبر الهاتف، كما أن كثرة عدد الموظفين يلعب دور فعال في زيادة التوزيع حتى على مستوى الوكالات، وكل هذا يفتقر إليه المنافسون، ومثال ذلك أنه بمدينة باتنة وكالة تجارية واحدة فقط سواءً لجيزي أو نجمة، وعدد موظفي وكالة نجمة فقط خمسة.

- أما في المرتبة العاشرة فقد حلت الفقرة رقم 07 بمتوسط حسابي 3.25، ووزن نسبي 65%، وقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.077، أي أكبر من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبذلك يكون متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، والذي يعكس عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير حول هذه الفقرة، معبراً على أن تميز طرق تقديم الخدمة يرجع بصفة خاصة لكثرة موظفي المكتب الأمامي، وتخصص كل مجموعة في عمل معين كموظفي ADSL وموظفي الهاتف الثابت، وأيضاً التزامهم بحسن المعاملة مع الزبائن، ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية شعور العميل بالرضا عن المؤسسة من جراء معاملة الموظفين له بكل احترام وتقدير. لكن تبقى نقطة عدم التزام الموظفين باللباس الموحد ووضع البطاقات التعريفية خاصة في المكاتب الأمامية للوكالات التجارية نقطة ضعف للمؤسسة يتفوق فيها المنافس عليها.

- في حين تساوت إجابات أفراد العينة على الفقرة رقم 10 والفقرة رقم 13، حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة متوسطة بـ 3.16 ووزن نسبي 63.2%، غير أن الفقرة رقم 13 جاءت بانحراف معياري أقل، وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر وبذلك جاء ترتيبها أولاً أي في المرتبة الحادية عشر، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (Sig.) 0.198، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، أي عبر الأفراد بدرجة موافقة

متوسطة على هذه الفقرة، فهناك من يرى أن المؤسسة تستجيب بسرعة لطلب العميل ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى إدراك أفراد هذه العينة لأهمية تقليل المؤسسة من زمن توصيل الخدمة المطلوبة لعملائها، وهناك من يرى أن المنافسين يسعون لإرضاء العميل أكثر واستغلالهم الجيد لهذه النقطة بالذات.

- وتليها الفقرة رقم 10 في المرتبة الثانية عشر، بقيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.286، ويعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك غياب بعض المعلومات عن بعض من أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث من الموظفين من يرى أن المحيط المادي للمؤسسة أحسن من المنافسين خصوصاً في اتساع المكان المخصص لانتظار الزبائن في الوكالات، وهناك من يرى العكس.

- أما في المرتبة الثالثة عشر فقد حلت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي متوسط 2.96 ووزن نسبي 59.2%، وقيمة احتمالية تساوي 0.795، لذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، أي عبّر الأفراد على هذه الفقرة بدرجة موافقة متوسطة، حيث يجزم الكثيرون على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتميز في انخفاض تكاليفها، بل على العكس فهي تنفق مبالغ ضخمة من أجل تقديم خدماتها، وما يزيد في هذه التكاليف هو كبر حجم المؤسسة بموظفيها وزبائنها، واتساع مناطق التغطية، حتى التجهيز القاعدي للاتصال هو ملك للمؤسسة والمنافسين يقومون بكرائه منها.

- وبالمرتبة الأخيرة حلت الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي 2.30، ووزن نسبي ضعيف يقدر بـ 46%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت -4.654 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهو ما يدل على عدم رضا الموظفين على المزيج الترويجي للمؤسسة، مؤكدين أن المنافس أحسن من

المؤسسة في هذا المجال، وخصوصا شركة نجمة التي تقوم بعدة أنشطة متميزة كراية الفريق الوطني لكرة القدم، والإشهارات المتميزة وذات اللمسة الجذابة عبر التلفزيون، كما أنها محتكرة تقريبا الملصقات ولوحات الاشهار في الطرقات وفي الهواتف العمومية، إضافة إلى العروض والمسابقات والجوائز، كما أن موقعها الالكتروني متميز جدا ويوفر خدمات إضافية لمتصفح الصفحة كالرابط الخاص بالتسلية وتحميل الأغاني.

مما سبق، فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور يساوي 3.51، والانحراف المعياري 0.557، والوزن النسبي 70.20%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الميزة التنافسية دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وأن للمؤسسة عدة مزايا تميزها عن منافسيها وأنها تحافظ عليها بدرجة كبيرة، ما يطرح لها مسؤولية ضرورة الاهتمام أكثر بطرق المحافظة على هذه المزايا.

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من المعروف إحصائيا أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

أولا. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمغوروف-سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول (3-11): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

الأبعاد والمحاور	قيمة اختبار K.S (Kolmogorov-Smirnov Z)	مستوى المعنوية
الابتكار في الخدمة	0.790	0.560
الابتكار في السعر	1.088	0.187
الابتكار في الترويج	0.929	0.353
الابتكار في التوزيع	0.768	0.597
محور التسويق الإبتكاري	0.989	0.282
محور الميزة التنافسية	0.662	0.773

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H_0 : البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

H_1 : البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، وبذلك

يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكّننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا. إختبار الملاءمة وخطية العلاقات:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيدا. ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع مربعات	درجات الحرية df	متوسط مربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية	الإبتكار في الخدمة	الانحدار SSR	5.459	1	5.459	22.049	*0.000
		البواقي SSE	20.056	81	0.248		
		الكلي SST	25.515	82			
	الإبتكار في سعر الخدمة	الانحدار SSR	4.477	1	4.477	17.238	*0.000
		البواقي SSE	21.038	81	0.260		
		الكلي SST	25.515	82			
	الإبتكار في ترويج الخدمة	الانحدار SSR	5.064	1	5.064	20.058	*0.000
		البواقي SSE	20.451	81	0.252		
		الكلي SST	25.515	82			
	الإبتكار في توزيع الخدمة	الانحدار SSR	12.373	1	12.373	76.260	*0.000
		البواقي SSE	13.142	81	0.162		
		الكلي SST	25.515	82			
	المتغير المستقل الإجمالي (التسويق الإبتكاري)	الانحدار SSR	10.243	1	10.243	54.328	*0.000
		البواقي SSE	15.272	81	0.189		
		الكلي SST	25.515	82			

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يقدم الجدول السابق اختبارا لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وتبعا لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة α يساوي 0.01، ويدل على ذلك كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي. وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكّننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الإنحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية في المطلب الثالث.

أولاً. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الابتكار في خدمة الاتصالات)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط r		0.463			
معامل التحديد R^2		0.214			
قيمة (F) : 22.049 مستوى المعنوية : 0.000 عند $\alpha = 0.01$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
	b	SEb	بيتا (β)		
الثابت (constant) الإبتكار في الخدمة	2.104	0.305		6.895	0.000
	0.472	0.100	0.463	4.696	0.000

التابع: الميزة التنافسية

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.214، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (حالة الابتكار في الخدمة) في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 21.4%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 78.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير

حالة الابتكار في الخدمة. وبلغ معامل الارتباط (r) (*) القيمة 0.463، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.472، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.104 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

(*)- ليكن في العلم أن: $1 - \leq r \leq 1 +$ ، $r = \sqrt{R^2}$ ، $0 \leq R^2 \leq 1$.
للمزيد حول اختبار جودة التوفيق والارتباط يمكن الرجوع إلى: دومينيك سلفادور، الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم، ترجمة سعدية حافظ منتصر، دار ماكروهيل، 1983، ص ص 142، 143.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الابتكار في سعر الخدمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-14): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r			0.419		
معامل التحديد R^2			0.175		
قيمة (F): 17.238 مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.01$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)
	b		SEb		
الثابت (constant)	2.536		0.242		10.476
	0.291		0.070		4.152
الإبتكار في سعر الخدمة					
التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.175، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 17.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 82.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة الابتكار في سعر الخدمة. أما معامل الارتباط (r) فقد بلغ 0.419، وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.291، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.536 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً. وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في سعر الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية

ثالثا. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي: H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

وأهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الابتكار في ترويج الخدمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط r		0.446		
معامل التحديد R^2		0.198		
قيمة (F): 20.058		مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.01$		
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	b	SEb	بيتا (β)	
الابتكار في ترويج الخدمة	0.319	0.071	0.446	0.000
	2.644	0.202	13.098	0.000

التابع: الميزة التنافسية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.198، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 19.8%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 80.2% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة الابتكار في ترويج الخدمة. وبلغت قيمة معامل الارتباط (r) 0.446، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.319، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وبلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.644 بمستوى معنوية

0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في ترويج الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية

رابعا. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي: H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الابتكار في توزيع الخدمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط r		معامل التحديد R^2		قيمة (F): 76.260	
0.696		0.485		مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.01$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
	b	SEb	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	0.744	0.320		2.322	0.023
الابتكار في توزيع الخدمة	0.737	0.084	0.696	8.733	0.000

التابع: الميزة التنافسية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل الارتباط (r) بلغ قيمة 0.696 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.485، والذي يشير إلى

مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 48.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 51.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة الابتكار في توزيع الخدمة.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.737، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 0.744 بمستوى معنوية 0.023 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً. وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار في توزيع الخدمة في المحافظة على الميزة التنافسية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية.

مما سبق من اختبار لفرضيات البحث الفرعية يتضح قبول الفرضية العامة للدراسة، ولتعزيز هذا القبول تم اختبار هذه الفرضية والتي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وقد تطلب اختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر التسويق الابتكاري كعنصر واحد من خلال أخذ جميع عبارات التسويق الابتكاري واعتبارها متغير مستقل واحد يؤثر في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية. وبذلك كان الاختبار المناسب للفرضية هو الانحدار البسيط كون الاختبار مكون من متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد.

ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية.

أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والتابع في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط r			0.634		
معامل التحديد R^2			0.401		
قيمة (F) : 54.328 مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.01$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	b	SEb	بيتا (β)	قيمة (t)	
الثابت (constant)	1.188	0.319		3.723	0.000
	0.734	0.100	0.634	7.371	0.000

التابع: الميزة التنافسية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.401، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 40.1%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 59.9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة التسويق الابتكاري. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة معامل الارتباط (r) التي بلغت 0.634 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.734، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 1.188 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً. وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

بشكل عام، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية

خلاصة الفصل الثالث:

مما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي أهمية التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية للتسويق الابتكاري مع متغير الميزة التنافسية، مع اختلاف درجة التأثير.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن مدى تأثير التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعل هناك إمكانية التعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل التسويق الابتكاري والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لابتكار خدمات جديدة، وسعر جديد، وطريقة ترويجية جديدة، وأسلوب توزيعي جديد من منطلق تسويقي، وكيف يمكن جعله في صالح استمرار وتميز المؤسسة، وقد تم اختيار اتصالات الجزائر كميدان للدراسة باعتبارها أحد أهم المؤسسات الرائدة في القطاع الخدمي، وأيضا لأن طبيعة نشاطها يتوافق مع موضوع البحث.

فالتسويق الابتكاري يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها، وهو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكارا تسويقية جديدة وغير مألوفا. ويلعب التسويق الابتكاري دورا مهما في البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للخدمة الحالية، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الحاجات، وهو بالتالي يعمل على أن يخلق العرض الطلب، وهذا ما يمثل التوجه الجديد للتسويق. وبذلك فإن التسويق الابتكاري يساهم إيجابا في تفعيل كامل نشاطات المؤسسة بصفة عامة، والتسويق بصفة خاصة، مما ينعكس في قدراتها على الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة، والقدرة على إرضاء زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، مبيعاتها، وأرباحها.

ولقد تمكنت مؤسسة اتصالات الجزائر من احتلال موقع هام داخل السوق الجزائرية، والمتأتي من تهمين مجموع إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات، وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع والمحافظة على ميزاتها التنافسية للتمكن من البقاء

في هذا الزخم التنافسي الذي فرض على المؤسسة أن تعمل جاهدة على إدراج سياسة الابتكار كاستراتيجية أساسية في عمل المؤسسة، حيث تمكنت من تقديم تشكيلة خدمات جديدة، إضافة إلى إيلاء الاهتمام للابتكار في كل ما يخص تسعير وترويج وتوزيع هذه الخدمات، وتسخير كل الإمكانيات لذلك، وكان رد الفعل هذا نتيجة ظهور منافسين لها، حيث تمكنت المؤسسة من تحويل التهديد الذي واجهها إلى فرصة جديدة والعودة من جديد وكسب ثقة وولاء زبائنهم.

وفيما يلي النتائج والتوصيات المقترحة:

أولاً. النتائج:

من العرض السابق وتحليل وتفسير البيانات وتقييم الفرضيات، خلص البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها فيما يلي:

1. التسويق الابتكاري يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من المتطلبات، ويركز على الأفكار التسويقية الجديدة وغير المألوفة.

2. على حسب كثافة الابتكارات التسويقية وتنوعها والتحسينات الدائمة تكون المحافظة على الميزة التنافسية، وهذا ما ينعكس على مكانة المؤسسة وتحقيقها للأرباح نتيجة الاتساع في تشكيلة منتجاتها وأسواقها.

3. مؤسسة اتصالات الجزائر لا يوجد لها منافسا مباشرا في تقديم خدماتها، وخاصة بعد خروج بعض المنافسين من السوق (مؤسسة LACOM في مجال الهاتف الثابت، ومؤسسة PROVIDER، و Eepad في مجال الانترنت)، إلا أن لها منافسين غير مباشرين يؤثرون عليها، ويجب أن تضعهم ضمن اهتماماتها لتبقى محافظة على مزاياها التنافسية.

4. أظهرت النتائج فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة وجود اختلال في توزيع الوظائف حسب الجنس، فاتضح أن المرأة تحتل نسبة أكبر في هذه المؤسسة. كما تبين أن المؤسسة متشكلة من تركيبة من مختلف الأعمار، مع نسبة متقاربة جدا بين فئة 20-30 سنة و 41-50 سنة، وكنتيجة لهذه التركيبة العمرية فقد تقاربت النسبة بين المتحصليين على

الشهادات الجامعية وبين المتحصلين فقط على شهادة التعليم الأساسي أو الثانوي، ما جعل الخبرات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة تجمع بين الحداثة والخبرة، وذلك لتركيزها على امتلاك طاقات إدارية شابة تتمتع بمؤهلات علمية عالية، مع احتفاظها بالموظفين القدامى الذين لديهم تجارب وخبرات عملية بهدف استثمار معارفهم في المستويات الإدارية العليا.

5. أظهرت نتائج التحليل لفقرات الاستبيان أن المؤسسة عينة الدراسة تقوم بابتكار الخدمات من خلال تقديمها لتشكيلة متنوعة من الخدمات بعروض مختلفة، إلى جانب العديد من خدمات ما بعد البيع، كما أن المؤسسة تقوم بتحسين وتعديل دائم للخدمات المقدمة، ما يجعل خدماتها تتميز بجودة عالية لم يضطرها إلى تغيير الاسم التجاري لخدماتها، وما يساعدها في ذلك هو استخدامها للتكنولوجيا العالية من أجهزة ونظم معلومات والمحيط المادي الملائم للعمل، ما سرّع من معالجة شكاوي الزبائن وبالتالي إلى جذبهم وكسب ولائهم.

6. أظهرت نتائج التحليل أيضا أن المؤسسة تبقى ضعيفة نوعا ما في حجم الخدمات المبتكرة والجديدة تماما، متمثلة فقط فيما قدمته المؤسسة من جديد في نوع الخدمة (الانترنت بعد الهاتف الثابت مثلا)، كما يعاب عليها في قلة دراساتها واتصالها بالزبائن إلا من خلال الوكالات التجارية، وكذلك في دراساتها عن المنافسين، وهذا ما يفسره أيضا قلة الخدمات الإلكترونية. كما أنه بالرغم من وجود إمكانية لطرح الأفكار، إلا أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار عموما، كما لا توجد بالمؤسسة ثقافة التدريب على أساليب التفكير الابتكاري أو أي نوع من التحفيزات المادية أو المعنوية، ما يجعل المناخ الداخلي للمؤسسة غير محفز على الابتكار.

7. والمؤسسة بالرغم من عدم جديتها في إعطاء مظهر مميز كاللباس الموحد والبطاقة التعريفية للأفراد العاملين بها خاصة منهم بالوكالات التجارية للاتصالات، إلا أنها تحرص على أن يتحلوا بحسن المعاملة، مع سعيها الدائم لإعطاء صورة جيدة عنها لكسب العديد من الزبائن، بالرغم من التكاليف الباهضة التي تكلفها لتقديم الخدمة.

8. قدمت المؤسسة تخفيضات عديدة في أسعار خدماتها وذلك في حدود القوانين ونسب التكاليف، حيث أصبحت أسعارها مناسبة تقريبا لكافة فئات المجتمع، وبالرغم من ذلك لم تكن هذه الأسعار هي الجاذب الوحيد للزبائن بقدر ما كانت خدمة الانترنت التي أطلقتها المؤسسة في السنوات الأخيرة، كما تبقى المؤسسة تعاني من نقص في أساليب التسعير الابتكاري.

9. تشير نتائج التحليل لعبارات الإستبيان أيضا أن المؤسسة تمارس الابتكار من خلال الترويج لإقناع الزبائن بتميز جودة الخدمات المقدمة لهم مقارنة بما لدى المنافسين، وذلك من خلال مزيج ترويجي متنوع ومخطط لحملاته بشكل سليم من حيث النوع والحجم والتوقيت والمنطقة المراد استهدافها، لكن تنقصه الكفاءة والفعالية وضعف الأساليب الجديدة للترويج وقلة تنشيط المبيعات عن طريق المسابقات والجوائز، كما أنها لا تقسم عملاءها إلى قطاعات سوقية وتروج لخدماتها وفق هذه التجزئة السوقية، إضافة إلى مركزية اتخاذ القرارات من المديرية العامة.

10. كما أوضحت نتائج التحليل أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتوزيع خدماتها، وذلك من خلال فروعها المختلفة، حيث تمتلك ابتكارات في التوزيع من خلال تمتعها بشبكة مربوطة بين جميع فروعها في الدولة، ومن خلال امتلاكها لتقنيات عالية في البيع والتوزيع نتيجة استعمالها لوسائل التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات ونظم المعلومات وأساليب حديثة في توصيل الخدمات، وذلك ما ساعد في التقليل من وقت انتظار الزبون للحصول على الخدمة، كما أن امتلاكها لعدد كبير من الوكالات والملحقات التجارية للاتصالات دعم نشاطها التوزيعي، حيث بالنسبة لولاية باتنة مثلا فهي تضم خمس وكالات، وثمانية ملحقات تجارية، إضافة إلى الأكشاك متعددة الخدمات والهواتف العمومية التابعة لها.

11. أظهرت النتائج أن التسويق الابتكاري في مؤسسة الدراسة موجود لكن بمستوى متوسط، حيث كان متوسط الابتكار في النشاط التسويقي 3.16، وهذا يفسره أيضا عناصره التي أظهرت تباينا في نسب تواجدها في المؤسسة.

12. كما أوضحت نتائج التحليل لفقرات الاستبيان أن المؤسسة عينة الدراسة تتمتع بمزايا تنافسية تتمثل في سرعتها في توصيل الخدمة للعميل، وفي زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة الابتكار التكنولوجي الذي تتمتع به، وتقديم خدماتها بأسعار تنافسية، لكن لم يشكل انخفاض التكاليف ميزة للمؤسسة. وأظهرت النتائج أيضا أن المؤسسة تتمتع بمزايا تنافسية غير سعرية من خلال شعور الزبون بالرضا من جرّاء المعاملة الحسنة من قبل الموظفين، وعددهم الكبير الذي يسرّع ويسهّل الحصول على الخدمة، كما أن خدماتها تتمتع بجودة عالية بسبب استخدامها للتكنولوجيا الحديثة والتي تقلل من الأخطاء التي تحصل أثناء تقديم الخدمة.

13. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

14. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في سعر الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

15. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في ترويج الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

16. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في توزيع الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

17. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن المحافظة على الميزة التنافسية تتأثر بقوة بالتسويق الابتكاري للمؤسسة، حيث كان معامل الارتباط بين المتغيرين 0.634، إضافة إلى معامل التأثير الذي بلغ 0.734.

18. كما أظهرت نتائج الدراسة أن للمتغيرات المستقلة جميعا تأثيرا إيجابيا ولكن بدرجات متفاوتة في المحافظة على الميزة التنافسية، وأكثر هذه المتغيرات تأثيرا في المحافظة على الميزة التنافسية هو الابتكار في توزيع الخدمات، إذ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.485، في حين كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بالابتكار في سعر الخدمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.175.

ثانيا. التوصيات:

إنطلاقاً من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات وحوصلة النتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد الأطراف المعنية في مؤسسة الدراسة من إيجاد بعض الحلول أو التقليل من حجم النقائص، وهي كما يلي:

1. نظراً للدور الهام للتسويق الابتكاري في تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية بما فيها قطاع الاتصالات، فعلى المؤسسة الاهتمام به ووضعه كجزء من استراتيجياتها، ولاسيما في مجال تقديم خدمات مبتكرة ذات المواصفات والجودة العالية والسعر المناسب وبطرق ترويجية وتوزيعية مبتكرة، وإيجاد البيئة التنظيمية لتنفيذ ذلك واستمراره.

2. العمل على إيجاد نظام اليقظة السوقية الذي يتولى مهمة البحث عن الأفكار الجديدة في المجالات التسويقية بهدف الاستفادة منها في ابتكار خدمات جديدة وطرحها قبل المنافسين.

3. العمل على إيجاد نظام للمعلومات التسويقية يتضمن معلومات عن الزبون ومستوى دخله ووضعه الاجتماعي ومكان سكنه وعمره وحاجاته ورغباته ومقترحاته، من أجل أن تبتكر المؤسسة خدمات تخلق قيمة للزبون.

4. التركيز على نشاط البحث والتطوير من خلال إيجاد إدارة تعنى بالابتكار داخل المؤسسة، وتهتم بدراسة ومتابعة الابتكارات التسويقية، ومتابعة ما يتم ابتكاره في المؤسسات العالمية، وأن يعمل بها أفراد تتوفر فيهم سمات الأفراد المبدعين.

5. أهمية قيام المنظمة بشكل متواصل بمراجعة وتقييم ما تقدمه من خدمات، وقيامها بالتحسين والتطوير المستمر لخدماتها وأسعارها وترويجها وتوزيعها للعملاء والتأكد من الجودة فيها من أجل إرضاء الزبائن والوصول إلى مرحلة التنافس والتميز.

6. التركيز على تنمية وتطوير روح الإبداع والابتكار لدى لعاملين وتدريبهم على أساليب التفكير الابتكاري وعلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة، من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المتعلقة بالأفكار الجديدة والاستفادة من أفكارهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

7. إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها على الابتكار.
8. إحداث توازن في الابتكار بين مختلف المجالات التسويقية وعدم التركيز على مجال دون الآخر.
9. ضرورة إيجاد التواصل بين الإدارة التسويقية للمؤسسة ودراسات المكاتب الخاصة والدراسات الجامعية والمعاهد المتخصصة.
10. زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات على إنجاز أعمالها وإعطاء الوقت الكافي للابتكار.
11. استقطاب الأشخاص المبتكرين للعمل بالقطاع وتغذية الإدارات المختلفة بهم.
12. عدم التردد وتحمل المخاطرة في تطبيق الأساليب الجديدة لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للتسويق الابتكاري.
13. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات المؤسسة مثل تفعيل مبدأ المشاركة، وتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي، وصنع القرار الإداري بما يشجع الابتكار.
14. خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالتسويق الابتكاري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً. قائمة المراجع باللغة العربية:

I. كتب:

- (1) أبو النصر مدحت، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2002.
- (2) أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- (3) أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (4) بتس روبرت أ.، لي ديفيد، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- (5) البرواري نادر عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، إستراتيجية التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- (6) بشير سعد زغلول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003.
- (7) البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (8) البكري ثامر، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006.
- (9) البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- (10) جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
- (11) حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (12) خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- (13) دراكر بيتر، التجديد والمقاولة، ترجمة: حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1988.
- (14) رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- (15) الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (16) الزعبي علي فلاح، إدارة التسويق: منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- (17) السالمي علاء، السالمي حسين، شبكات الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (18) السريتي السيد محمد أحمد، إقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.

- (19) سلفادور دومينيك، الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم، ترجمة سعدية حافظ منتصر، دار ماكروهيل، 1983.
- (20) السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- (21) الشماع خليل محمد حسن، خضير كاسم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- (22) الصحن محمد فريد، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- (23) الصحن محمد فريد، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (24) الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (25) طه طارق، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (26) عامر سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001.
- (27) عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2000.
- (28) عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008.
- (29) العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- (30) العساف صالح بن حمد، دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- (31) العلاق بشير، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (32) كوتلر فيليب، أرمسترونج جاري، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007.
- (33) كوتلر فيليب، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة: فيصل عبد الله بابر، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- (34) كورتل فريد، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009.
- (35) مصطفى أحمد سيد، إدارة البشر: الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
- (36) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- (37) نجم نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (38) هل شارلز، جونز جاريث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
- (39) هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً؟، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1997.
- (40) وهيلن توماس، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخرون، معهد الصدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.

II. مجلات ودوريات:

- (41) بلالي أحمد، "الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي 2007.

- (42) حداد شفيق، الغدير حمد، "الابتكار والابداع في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2004.
- (43) حمادي طه يونس، "نظريات التجارة الدولية التقليدية (الكلاسيكية) والحديثة والتكتلات الاقتصادية: مع إشارة إلى السوق الأوروبية الموحدة"، **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، العدد 39، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، مصر، صيف 2007.
- (44) السلمي علي، "إنفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة"، **مجلة التنمية الإدارية**، العدد 75، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، مصر، أبريل 1997.
- (45) نجم نجم عبود، "الابتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتقييم"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، المجلد رقم 11، العدد الرابع، إصدارات معهد التنمية الإدارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2006.
- (46) وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، **دورية جسر التنمية**، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.

III. ملتقيات:

- (47) أوسري منور، فؤاد سعيد منصور، "الإبتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل"، **الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006.
- (48) بغداد كربالي، "الوظيفة التسويقية والإصلاحات التسويقية"، **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، جامعة وهران، الجزائر، 28 فيفري 2008.
- (49) الرشيد صالح بن سليمان، "نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.
- (50) منصور الزين، بن نذير نصر الدين، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، **المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27-29 أبريل 2009.
- (51) نجم نجم عبود، "المخاطرة الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة"، **المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الخطر واقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 16-18 أبريل 2007.
- (52) نوري منير، مجاهدي فاتح، "دور الإبتكار في إكساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر"، **الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبتكار في الألفية الثالثة**، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.

IV. أطروحات:

- (53) بوشناف عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2002.
- (54) لحول سامية، "التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

ثانيا. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

I. Ouvrages:

- 1) Blondel Danièle, **Innovation et bien-être: une relation équivoque**, éditions Publibook, Paris, France, 2010.
- 2) Bonne Louis, Kurtz David, **Contemporary Marketing**, 10th Edition, Dryden Press, Texas, USA, 2001.
- 3) Boone Luis E., et al, **Contemporary Marketing**, 2nd Edition, Nelson Education, USA.
- 4) Cravens David W., Piercy Niget F., **Strategic Marketing**, 7th Edition, McGraw – Hill, New York, USA, 2003.
- 5) Debourg Marie- Camille, Clavelin Joel, et Perrier Olivier, **Pratique du Marketing**, Berti Edition, Alger, Algérie, 2004.
- 6) Dibb Sally, Simkin Lyndon, **Marketing Briefs: A Revision And Study Guide**, 2nd Edition, Elsevier Butterworth- Heinemann, Oxford, UK, 2004.
- 7) Djellal Faridah, Gallouj Faïz, **Nouvelle économie des services et innovation**, Harmattan, 2002.
- 8) Djetli Mohamed Seghir, **Le Marketing**, Berti édition, Alger, Algérie, 1998.
- 9) Dubois Pierre- Louis, Jolibert Alain, **Le marketing: Fondements et pratique**, Economica, paris, France, 1998.
- 10) Etzel Michael, Walker Bruce, and Stanton William, **Marketing**, 12th Edition, McGrown-Hill, New York, USA, 2001.
- 11) Ferrell O. C., Hartline Michael D., **Marketing Strategy**, 4th Edition, Thomson Learning, USA, 2008.
- 12) Fisk Raymond P., Grove Stephen J., and John Joby, **Interactive Services Marketing**, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 2008.
- 13) Grant Robert M., **Contemporary Strategy Analysis**, 6th Edition, Blackwell publishing, UK, 2008.
- 14) Griffin Ricky W., **Fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 2006.
- 15) Kotler Philip, Dubois Bernard, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union éditions, Paris, France, 2000.
- 16) Kotler Philip, **FAQ Marketing: Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing, Réponses d'un spécialiste**, Traduction de Myriam Shalak, Dunod, Paris, France, 2005.
- 17) Kotler Philip, **Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets**, The Free Press, New York, USA, 1999.
- 18) Lamb Charles W., Hair Joseph F., and McDaniel Carl, **Essentials of marketing**, 6th Edition, Gengage Learning, USA, 2009.
- 19) Lambain Jean Jacques, **Le marketing stratégique**, 2^e édition, Ediscience international, Paris, France, 1993.
- 20) Lambin Jean- Jaques, Chumpitaz Ruben, et De Moerloose Chantal, **Marketing Stratégique et Opérationnel: Du Marketing à L'Orientation Marché**, 6^e édition, Dunod, Paris, France, 2005.
- 21) Langlois Michel, Tocquer Gerard, **Marketing des Services: Le défi relationnel**, 8^e édition, Dalloz, Paris, France, 1998.
- 22) Lendrevie Jacques , Lindon Denis , **Mercator**, 6^e édition, Dalloz, Paris, France, 2000.
- 23) Lovelock Christopher, Wright Laren, **Principals of service and management**, 2nd Edition, Prentice Hall, 2002.
- 24) Magakian Jean- Louis, Payaud Marielle Audrey, **100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie de L'Entreprise**, 2^e édition, Bréal, Rosny-Sous-Bois, France, 2007.

- 25) Marchesnay Michel, **Management stratégique**, L'ADREG édition, Paris, France, 2004.
- 26) Maruani Laurent, **Le marketing de A à Z**, Top, Paris, France, 1991.
- 27) Mayrhofer Ulrike, **Management stratégique**, Bréale, Rosny- sous- Bois, France, 2007.
- 28) Porter Michael, **L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, France, 2000.
- 29) Pride William, Ferrell O.C., **Marketing: Concepts and Strategies**, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, New York, USA, 2000.
- 30) Saunders Mark, Lewis Philip, and Thornhill Adrian, **Research methods for business student**, 4th Edition, Pearson Education limited, Edindurgh Gate, Harlow, England, 2007.
- 31) Sekaran Uma, **Research methods business: A skill- building approach**, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 2003.
- 32) Stanton William J., **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill, New York, USA, 2006.
- 33) Thompson John, Martin Frank, **Strategic Management: Awareness and change**, 5th Edition, Thomson Learning, London, UK, 2005.
- 34) Tidd Joe, Bessant John, and Pavitt Keith, **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**, 3rd Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, UK, 2005.
- 35) Vandercammen Marc et autres, **Marketing: L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, 2^e édition, De Boeck, Bruxelles, 2006.
- 36) Zikmund William, D'Amico Michael, **Marketing**, 7th Edition, West Publishing Company, Saint Paul, USA, 2001.

II. Revue & Périodiques:

- 37) Therin François, "Créer une orientation marketing dans les entreprises High- Tech", **Gestion 2000**, Vol. 15, N° 6, Nov.- Déc. 1998.

III. Séminaires :

- 38) Bouacha Faouzia, Younsi Sabrina, "Les TIC : Outil indispensable pour l'innovation organisationnelle", **Séminaire scientifique international sur l'entreprise économique algérienne et l'innovation à la lumière du troisième millénaire**, Université de Guelma, 16 et 17 Novembre 2008.

IV. Documents:

- 39) Algérie Télécom, **Catalogue de Services**, document interne de l'UOT de Batna, 2010.
- 40) Algérie Télécom, **Notice d'information**, document interne de l'UOT de Batna, 2005.
- 41) Algérie Télécom, **Organisation des Agences Commerciales**, document interne de l'ACTEL EN-NASR Batna, 2010.
- 42) Algérie Télécom, **Organisation des Directions Territoriales des Télécommunications**, document interne de l'UOT de Batna, 2010.
- 43) Algérie Télécom, **Organisation des Unités Opérationnelles des télécommunications**, document interne de l'UOT de Batna, 2010.
- 44) Algérie Télécom, **Organisation globale d'Algérie Télécom**, document interne de l'UOT de Batna, 2010.
- 45) OCDE et Eurostat, **Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, 3^e édition, Editions OCDE, 2005.

- 46) Ouchene A., Mansouri A., **BROCHURE " VSAT"**, Direction Régionale A.T.S de Sétif, document interne de Grandes postes de l'UOT de Batna, 30-06-2006.

V. Sites Web:

- 47) <http://oberon.sourceoecd.org/vl=5533550/cl=52/nw=1/rpsv/factbook/07/01/01/index.htm>
48) <http://www.algeriatelecom.dz>
49) <http://www.djaweb.dz>
50) <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/services-communication.htm>
51) <http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/pages/default.aspx>
52) <http://www.mobilis.dz>
53) <http://www.reflexiondz.net>
54) www.ats.dz
55) <http://strategy.sauder.ubc.ca/spencer/>

الملاحق

ملحق رقم 01 : الإستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد ؛

تقوم الطالبة بإعداد مذكرة ماجستير حول دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، وفي إطار إستكمال وإنجاح الدراسة الميدانية فإن رأيكم يهمنا كثيرا في الإجابة على أسئلة هذا الإستبيان، وللمحافظة على الخصوصية الشخصية ليس مطلوب ذكر الاسم أو العنوان أو أية معلومات شخصية أخرى.

لذا يرجى التفضل بقراءة فقرات الإستبيان بتمعن والاجابة بدقة بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن قناعتك بالفقرات المدرجة في الاستمارة.

ولكم منا جزيل الشكر

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: ☐ 30-20 سنة ☐ 40-31 سنة ☐ 50-41 سنة ☐ 51 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: ☐ إبتدائي أو أقل ☐ متوسط أو ثانوي ☐ جامعي وأكثر
- الوظيفة: ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6 – 10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: أسئلة متعلقة بموضوع البحث

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق عليها لتحديد مستوى الابتكار في النشاط التسويقي الخاص بمؤسستكم.

أولاً: الابتكار في الخدمة					
الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
1	تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلاتها				
2	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع				
3	الخدمات الجديدة للمؤسسة هي تعديل للخدمات الحالية				
4	الخدمات الجديدة للمؤسسة هي خدمات جديدة تماما				

5	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية				
6	للمؤسسة دراسات عن عملائها				
7	تستخدم المؤسسة نظم وأدوات التكنولوجيا الحديثة (برامج، أجهزة)				
8	تهيئة المحيط المادي للمؤسسة ملائم وجذاب				
9	المؤسسة على اطلاع بالابتكارات التسويقية للمنافسين				
10	تقوم المؤسسة بالابتكار في مواصفات ونوع الخدمة				
11	تقوم المؤسسة بالابتكار في العلامة التجارية				
12	معالجة شكاوي الزبائن تتم بسرعة وإيجابية				
13	المناخ الداخلي للمؤسسة محفز على الابتكار				
14	تكلفة إنتاج الخدمة في المؤسسة منخفضة				
15	الخدمات الإلكترونية للمؤسسة متميزة				
16	للأفراد حرية طرح الأفكار				
17	تُمنح الحوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارا جديدة				
18	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين على أساليب التفكير الابتكاري				
19	تحرص المؤسسة على أن يكون هندام مقدمي خدمات المؤسسة متميز				
20	تحرص المؤسسة على أن يتحلى عمالها بحسن المعاملة مع الزبون				

ثانيا: الابتكار في سعر الخدمة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
21	تستحدث المؤسسة طرقا جديدة في التسعير					
22	تحدد المؤسسة سعرا مناسباً لخدماتها					
23	تقدم المؤسسة تخفيضات في أسعار خدماتها					
24	يساعد الابتكار في أسعار المؤسسة على جذب وكسب ولاء العميل					

ثالثا: الابتكار في الترويج للخدمة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
25	تسعى المؤسسة لابتكار طرق جديدة في أساليب ترويجها					
26	المزيج الترويجي (إعلان، دعاية...) لخدمات المؤسسة مكثف وجذاب					
27	تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم					
28	ترويج المؤسسة يعتمد على فئات مستهدفة					
29	الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال الهدايا والمسابقات والجوائز					
30	هدف الابتكار في الترويج هو تمييز جودة الخدمات					
31	حجم نفقات الترويج السنوية عالي					

رابعاً: الابتكار في توزيع الخدمة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
32	للمؤسسة أساليب توزيع وبيع جديدة ومبتكرة				
33	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات المتميزة لتوظيفهم في مهام التوزيع				
34	هناك دورات تكوينية لعمال البيع				
35	تستعمل المؤسسة تقنيات عالية في التوزيع (مثلاً الأجهزة، الانترنت)				
36	تتمتع المؤسسة بشبكة مبروطة بين جميع الفروع الأخرى للمؤسسة الأم				
37	تسعى المؤسسة للتقليل من جهد ووقت العميل في الحصول على الخدمة				
38	يتم توصيل خدمات المؤسسة للعميل بغض النظر عن مكانه				
39	توزيع الوكالات والملحقات التجارية ونقاط البيع يتماشى مع احتياجات وكثافة السكان				
40	خدمات المؤسسة تغطي كل القطر الوطني				
41	عدد الوكالات المعتمدة تغطي كل بلديات الوطن				

خامساً: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
42	بعض خدمات المؤسسة متميزة عن المنافسين				
43	أسعار خدمات المؤسسة تنافسية				
44	أساليب التوزيع متميزة مقارنة بالمنافسين				
45	طرق الترويج متميزة مقارنة بالمنافسين				
46	صورة المؤسسة متميزة عن المنافسين				
47	جودة الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين				
48	طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين				
49	تحقق المؤسسة زيادة في المبيعات مقارنة بالمنافسين				
50	للمؤسسة حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين				
51	المحيط المادي لتقديم خدمات المؤسسة متميز				
52	كفاءات المؤسسة متميزة				
53	شبكات الاتصال متميزة				
54	سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة بالمنافسين				
55	إنخفاض تكاليف إنتاج الخدمة تعتبر ميزة للمؤسسة				

ملحق رقم 02

إختلاف حجم العينة المطلوب باختلاف هامش الخط المسموح به.

هامش الخطأ المسموح به (Margin of error)				حجم المجتمع الكلي
(%1)	(%2)	(%3)	(%5)	
50	49	48	44	50
99	96	91	79	100
148	141	132	108	150
196	185	168	132	200
244	226	203	151	250
291	267	234	168	300
384	343	291	196	400
475	414	340	217	500
696	571	440	254	750
906	702	516	278	1000
1655	1091	696	322	2000
3288	1622	879	357	5000
4899	1936	964	370	10000
8762	2345	1056	383	100000
9513	2395	1066	384	1000000
9595	2400	1067	384	10000000

Source: Mark Saunders, Philip Lewis, and Adrian Thornhill, **Research methods for business student**, 4th Edition, Pearson Education limited, Edindurgh Gate, Harlow, England, 2007, p 212.

ملحق رقم 03

تحديد حجم العينة اعتماداً على حجم المجتمع الكلي (هامش الخطأ المسموح به 5%).

العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	1000000	285	1100	136	210

Source: Uma Sekaran, **Research methods business: A skill- building approach**, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 2003, p 294.

ملحق رقم 04

تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي لمؤسسة اتصالات الجزائر بين
جانفي 2004 وجوان 2010

السنة							نوع الهاتف الثابت	إسم الوكالة التجارية
2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004		
26916	24267	23366	21334	20405	20258	21215	سلكي	أول نوفمبر
3012	5354	8355	8513	7325	1994	2	لاسلكي	
22116	21492	20947	19082	18233	18301	17204	سلكي	النصر
2991	3511	4824	4849	4729	1248	1	لاسلكي	
12383	21129	11774	10866	10496	10467	9455	سلكي	بريقة
4006	4026	7708	7188	5099	1802	391	لاسلكي	
5299	5214	5028	4662	4823	5035	4444	سلكي	أريس
4102	4026	4477	4540	4222	1749	0	لاسلكي	
4254	4169	3912	3481	3272	3043	2352	سلكي	مروانة
581	593	640	613	551	469	0	لاسلكي	
85660	84781	91031	85128	79155	64366	55064	المجموع	

المصدر: مصلحة الزبائن بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمدينة باتنة

ملحق رقم 05

عدد مشتركى الانترنت لولاية باتنة (إلى غاية جوان 2010)

نوع الانترنت			السنة
أنيس (Anis)	إيزي (Easy)	فوري (Fawri)	2010
2413	1756	7967	

المصدر: مصلحة الزبائن بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمدينة باتنة