



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان :

تحليل بيئة المؤسسة ودورها في نجاح عملية الابتكار التسويقي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميله-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف الأستاذة(ة):

هولي فرحات

إعداد الطالبتين

بوحامي وفاء

بوعنيق وسام

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	محبوب فاطمة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	بوجنانة فؤاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	هولي فرحات

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

رَبِّ اَوْزَعْنِيْ اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِيْ اَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَاٰلِدِيْ وَاَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَاَدْخِلْنِيْ بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ

الآية 19 سورة النمل.

إهداء

لكل شيء بداية، وبداية العمل التحدي والأمل، ولكل شيء مرارة ومرارة الدنيا اليأس
والكسل، ولكل شيء نهاية، ونهاية مذكرتي أجلي من العسل، ثمرة جهدي وعملي
أهديها إلي:

رمز التضحية والعطاء إلى اعز إنسانة، التي حملتنا وهنا على وهن وبكيت لأجلي في صمت
إلى التي جعلت من طلب النجاح غاية أبدية، إلى التي غمرتني بلطفها وحنانها إليك أنت
ثمرة جهد ما كانت لترى النور لولا صلواتك و دعائك، إليك يا أغلى شيء في الوجود أسمى
عبارات الشكر والتقدير، حفظك الله ورعاك وأطال عمرك وأدامك لنا

أمي الغالية

إلى الذي كد ولا مل، إلى الذي قاد معركة الحياة الذي إن أعطيته ماء البحر ما أنصفته و
ما أوفيت له حقه و نصيحتة إلى كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي الذي كان
مصدر فخري واعتزازي دوما وأبدا

أبي الغالي

إلى ملكي في الحياة ومعنى الحنان، إلى بسمت الحياة إلى خطيبي فارس و عائلته الكريمة
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخي أحمد وأخواتي
سماح، وصال

إلى الصديقات وفاء، مريم، شهرزاد، ابتسام، حكيمه، رقيه، والأصدقاء إبراهيم، شعبان، بدر
الدين

إلى الأقارب دينه، أميرة، وداد، رانية، سهير، نهال، أيتة، خلود، مروة، إدم، سيف الدين

إلى جميع طلبة الماجستير تخصص تسويق الخدمات دفعة 2017

إلى كل من سال لي بالنجاح و التوفيق يوما

إلى كل من يذكرهم القلب و نسيهم القلم

وسلم

إهداء

إلى من تعهداني بالترية في الصخر، و كانا نبراساً يضيء فكري بالنصح، و التوجيه في الكبر

أمي، أبي حفظهما الله

إلى عمتي الغالية شريفة أتمنى لها الشفاء و طول العمر

إلى من شملوني بالعطف و أمدوني بالعون، و حفزوني للتقدم، إخوتي و أخواتي نبيل، رياض،
منية

ياسمينه، عماد، خير الدين، سميه، زينب رعاهم الله

إلى أولاد إخوتي و أخواتي نهاد، وصال، عبد الرؤوف، ضياء الدين، فراس، شراف، مهدي،
ماريا، أنفال،

أيت صوفيا، سراج الدين، أنيس، و التوأم بهاء و راما حفظهم الله و رعاهم

إلى الإخوة التي لم تلدهم أمي اعز الأصدقاء و سام، رقيه، مريم، شهرزاد، إبراهيم، شعبان

بدر الدين

إلى جميع طلبة الماجستير تخصص تسويق الخدمات دفعة 2017

إلى كل من سأل لي النجاح و التوفيق يوما

إلى كل من يذكرهم القلب و نسيهم القلم

وفاء

شكر وعرضان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نوجه خالص شكرنا وتقديرنا إلى الأستاذ المشرف هولي فرحات على جميل صبره و قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى توجيهاته القيمة و المعاملة الطيبة

كما نتوجه بأسمى عبارات التقدير والعرضان إلى الأستاذين بوجنانة فؤاد وصكري أيوب على توجيهاتهم ونصائحهم القيمة

وإلى كل أساتذتنا في قسم العلوم التجارية وكل من عمال المكتبة الذين كانوا عوناً لنا

كما أتقدم بالشكر إلى كل من عمال المؤسسات محل الدراسة

والتوجه بالشكر أيضاً إلى الأخت زوراغي شيماء

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر تحليل بيئة المؤسسة على نجاح عملية الابتكار التسويقي لعينة من المؤسسات بولاية ميلة، ومن أجل تحقيق مسعى البحث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تضمنت هذه الدراسة مدخل نظري أستعرض من خلاله تعريف البيئة التسويقية وأنواعها والابتكار التسويقي ومتطلباته، كما اعتمدت هذه الدراسة على توزيع استبيان اشتمل على عبارات في شكل سلم ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع 40 استبيان واسترداد 35 استبيان صالحة للتحليل، ثم معالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي Spss Version 22 وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يتضمنها هذا البرنامج.

وفي الأخير أظهرت النتائج هناك تأثير للتحليل البيئي ذو دلالة إحصائية في نجاح عملية الابتكار التسويقي في المؤسسات المبحوثة بولاية ميلة و الذي قدر بنسبة 28.4%.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي الداخلي. التحليل البيئي الخارجي. الابتكار التسويقي.

Abstract:

The aim of this study is to clarify the effect of the environmental analysis on the success of marketing innovation of a sample from one of the enterprises of Mila, to ensure this research and make it true we followed the methodical descriptive analysis, this study included a theoretical entrance includes the following outlining the definition of the environmental marketing, and it's types and marketing innovation and it's requirements, responses were measured through an adapted questionnaire on a 5-point Likert scale. Where the distribution of 40 from one a sample, the recovery of 35 for analysis, it was also rely on statistical analysis program (spss version 22), and by relying on a set of statistical methods contained in this program.

In the end these results had shown that there is effect on environmental analysis of a statistic significant to the progress of the marketing innovation process in the enterprises of Mila with a 28.4%.

Keywords: The internal environmental analysis, The external environmental analysis, innovation marketing.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
II	دعاء
III	إهداء
V	شكر وعرهان
VI	ملخص الدراسة
IX	فهرس المحتويات
XIV	قائمة الجداول
XIX	قائمة الأشكال
XXI	قائمة الملاحق
مقدمة	
أ	تمهيد
أ	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً: أهمية الدراسة
ب	رابعاً: أهداف الدراسة
ج	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
ج	سادساً: صعوبات الدراسة

ج	سابعاً: منهج الدراسة
د	ثامناً: حدود الدراسة
د	تاسعاً: الدراسات السابقة
هـ	عاشراً: هيكل الدراسة
الفصل الأول: الابتكار التسويقي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول الابتكار
3	المطلب الأول: ماهية الابتكار
7	المطلب الثاني: أهمية الابتكار ومستوياته
9	المطلب الثالث: أنواع الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
17	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الابتكار
20	المبحث الثاني: الابتكار التسويقي
20	المطلب الأول: ماهية الابتكار التسويقي
22	المطلب الثاني: مراحل الابتكار التسويقي
26	المطلب الثالث: أنواع الابتكار التسويقي
27	المطلب الرابع: متطلبات الابتكار التسويقي
32	المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي
32	المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات

36	المطلب الثاني: الابتكار في مجال السعر
39	المطلب الثالث: الابتكار في مجال الترويج
43	المطلب الرابع: الابتكار في مجال التوزيع
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التحليل البيئي و الابتكار التسويقي	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: البيئة والبيئة التسويقية
50	المطلب الأول: مفهوم البيئة والبيئة التسويقية
52	المطلب الثاني: البيئة الداخلية للتسويق
54	المطلب الثالث: البيئة الخارجية للتسويق
59	المطلب الرابع: تحليل مكونات البيئة التسويقية
68	المبحث الثاني: أدوات التحليل البيئي
68	المطلب الأول: مصفوفتي Shell و GE\mckinsy
71	المطلب الثاني: مصفوفة مجموعة Boston الاستشارية BCG
75	المطلب الثالث: مصفوفة دورة حياة المنتج و ADL
81	المطلب الرابع: مصفوفة SWOT
87	المبحث الثالث: علاقة التحليل البيئي بعملية الابتكار التسويقي
87	المطلب الأول: البيئة الداخلية وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي

92	المطلب الثاني: البيئة الخارجية وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي
97	المطلب الثالث: التوجهات البيئية وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي
104	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة الحالة	
106	تمهيد
107	المبحث الأول: عرض إجراءات الدراسة الميدانية
107	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
108	المطلب الثاني: طريقة جمع المعلومات وتصميم أداة الدراسة
110	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية واختبار ثبات الأداة وصحتها
117	المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة
117	المطلب الأول: بيانات خاصة بالجنس، العمر
118	المطلب الثاني: بيانات خاصة بمتغير المستوى التعليمي
119	المطلب الثالث: بيانات خاصة بعدد سنوات الخبرة و المركز الوظيفي
120	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
120	المطلب الأول: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لأبعاد التحليل البيئي
128	المطلب الثاني: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لأبعاد الابتكار التسويقي
134	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

137	خلاصة الفصل
خاتمة	
143 -139	قائمة المراجع
166 -145	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أثر نوع الابتكار على المؤسسة وسوقها	11
1-2	مراحل نضج الصناعة	78
2-2	الوضعيات التنافسية الخمس و خصائصها	79
3-2	التوجيهات الإستراتيجية لمصفوفة ADL	80
4-2	متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة	82
5-2	متضمنات عناصر الفرص والتهديدات في البيئة	83
1-3	وصف محاور الاستبيان الموجه للعاملين عينة البحث	109
2-3	قائمة الأساتذة المحكمين	111
3-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (التحليل البيئي الداخلي) بالدرجة الكلية له	112
4-3	معاملات ارتباط بيرسون البعد الثاني (التحليل البيئي الخارجي) بالدرجة الكلية له	113
5-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (الابتكار التسويقي للمنتجات) بالدرجة الكلية له	114
6-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (الابتكار التسويقي للتسعير) بالدرجة الكلية له	114
7-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (الابتكار التسويقي للترويج) بالدرجة الكلية له	115
8-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (الابتكار التسويقي للتوزيع) بالدرجة الكلية له	115

	بالدرجة الكلية له	
116	معامل الثبات ألفا كرونباخ	9-3
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10-3
118	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11-3
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12-3
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	13-3
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	14-3
120	مقياس التحليل	15-3
121	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحليل البيئي الداخلي	16-3
125	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحليل البيئي الخارجي	17-3
129	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الابتكار التسويقي للمنتجات	18-3
130	متوسطات الإجابات لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتسعير	19-3
132	متوسطات الإجابات لعبارات بعد الابتكار التسويقي للترويج	20-3
133	متوسطات الإجابات لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتوزيع	21-3
134	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل البيئي الداخلي على نجاح عملية الابتكار التسويقي	22-3
135	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل البيئي الخارجي على نجاح عملية الابتكار التسويقي	23-3
136	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التحليل البيئي على نجاح عملية	24-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	1-1
16	العوامل المؤثرة في الابتكار	2-1
22	مراحل عملية التسويق الابتكاري	3-1
27	متطلبات الابتكار التسويقي	4-1
56	مراحل دورة النشاط الاقتصادي	1-2
60	سلسلة القيمة لبورتر	2-2
65	نموذج بورتر القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة.	3-2
69	مصفوفة Shell	4-2
71	مصفوفة GE/Mckinsy	5-2
72	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	6-2
76	مصفوفة دورة حياة المنتج	7-2
84	الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT	8-2
91	خطوات عمل أعضاء الفريق معاً لبناء نشاط نموذجي للفريق	9-2
103	رمز المواد القابلة للتدوير	10-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
145	الاستبيان	01
150	اختبار التوزيع الطبيعي	02
151	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحليل البيئي الداخلي	03
154	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحليل البيئي الخارجي	04
158	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للمنتجات	05
189	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتسعير	06
160	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للترويج	07
161	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتوزيع	08
162	معامل الثابت ألفا للمتغير المستقل (التحليل البيئي)	09
162	معامل الثابت ألفا للمتغير التابع (الابتكار التسويقي)	10
162	معامل الثابت ألفا الكلي	11
163	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التحليل البيئي الداخلي)	12
163	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التحليل البيئي الخارجي)	13
164	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للمنتجات)	14
164	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للتسعير)	15
164	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للترويج)	16

164	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للتوزيع)	17
165	قيمة T المحسوبة لبعء التحليل البيئي الداخلي وأثره على الابتكار التسويقي	18
165	قيمة T المحسوبة لبعء التحليل البيئي الخارجي وأثره على الابتكار التسويقي	19
165	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التحليل البيئي على الابتكار التسويقي	20
166	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي	21

مقدمة

تمهيد:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد وهو التغيير، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار دون التميز.

ويعتبر الابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، إلا أن هذا الأخير قد يكون في عدة مجالات، أي يجب على المؤسسة العمل على ابتكار منتجات جديدة وبيئة عمل جديدة، والبحث عن أساليب وطرق جديدة في عملية المزيج التسويقي (ابتكار منتج، ابتكار سعر، ابتكار ترويج، ابتكار توزيع)، أو ما يسمى بالابتكار التسويقي إذ يعد من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

إلا أن نجاح عملية الابتكار التسويقي في ظل الظروف البيئية المعقدة والسريعة يتطلب من المؤسسات أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف، وهذا من خلال ترصدها لكثير من التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها، والتعامل معها بايجابية والاستفادة منها واستغلالها إن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدا، وأن تتكيف معها، بالإضافة إلى التعرف على نقاط قوتها والعمل على تعزيزها، ونقاط ضعفها والعمل على معالجتها.

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة

وانطلاقاً مما سبق ولمعالجة موضوع تحليل بيئة المؤسسة ودورها في نجاح عملية الابتكار التسويقي يدفعنا هذا إلى البحث في الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرية التالي:

ما مدى تأثير تحليل بيئة المؤسسة في نجاح عملية الابتكار التسويقي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التحليل البيئي الداخلي في نجاح عملية الابتكار التسويقي؟
- هل يؤثر التحليل البيئي الخارجي في نجاح عملية الابتكار التسويقي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الداخلي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الخارجي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتلخص أهمية البحث في كونه يتعامل مع مفهومي تحليل البيئية والابتكار التسويقي بمنظور يجسد دور تحليل بيئية المؤسسة في نجاح عملية الابتكار التسويقي للمؤسسات المبحوثة، إذ يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام خاصة في ظل التحديات والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات وضرورة التكيف معها من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية ومواجهة المنافسة.

كما تتجسد أهمية البحث في البعد النظري الذي يتمثل في دراسة الجانب النظري لمفهوم البيئية التسويقية والابتكار التسويقي، ويؤكد البعد الميداني الذي يتمثل في بعض النتائج قد تخدم المؤسسات المبحوثة مستقبلا.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالبيئية التسويقية والابتكار التسويقي.
- تبيان أثر التحليل البيئي الداخلي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.
- تبيان أثر التحليل البيئي الخارجي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.
- تبيان موقف وإدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.
- دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- تخصصنا في ميدان التسويق.

- إعجابنا بالموضوع لكونه حيوي خارج عن المواضيع الروتينية المعتادة.
- حب الاطلاع والفضول لدراسة المواضيع الحديثة.
- الأهمية البالغة التي يحظى بها التسويق وبصفة خاصة الابتكار التسويقي في وقتنا الحاضر.

سادسا: صعوبات الدراسة

كأي دراسة فقد واجه هذا البحث عدة صعوبات وعراقيل، يمكن حصر أهمها في ما يلي:

- قلة وشح الدراسات والمراجع التي تناولت هذا الموضوع.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية التي تتطلب تعاوننا خاصا من قبل المؤسسات المبحوثة من موضوع الدراسة.
- التشتت الجغرافي لمفردات عينة الدراسة، فرغم أن هذا الجانب يعد من إيجابيات الدراسة بحيث انه يزيد من مصداقيتها، إلا انه يرفع كثيرا من تكاليفها.

سابعا: منهج الدراسة

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية اعتمدنا عل المنهج الوصفي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع كمفهوم البيئة التسويقية، الإطار المفاهيمي للابتكار التسويقي وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة في المراجع المختلفة.

كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض تعزيز النتائج المتحصل عليها وتأكيد أو نفي الفرضيات التي طرحها، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لضمان جمع المعلومات الخاصة بالعينة بالصورة الحقيقية.

أما من أجل اختبار صحة فرضيات البحث فقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS وذلك من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من جميع الاستبيانات.

ثامنا: حدود الدراسة

من أجل بلوغ أهداف الدراسة تم رسم حدود لها يأتي ذكرها كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** استخدمنا في الدراسة مجموعتين من المفاهيم الأولى: متعلقة الابتكار التسويقي من حيث التعرف على كل الجوانب الخاصة بها، أما المجموعة الثانية: مرتبطة بالبيئة التسويقية.
- **الحدود المكانية والزمانية:** شملت ولاية ميله، وقد غطت عينة من المؤسسات المختلفة، وأيضا تحدد إطارها الزمني في الفترة الممتدة من 25 مارس 2017 إلى 4 ماي 2017.

تاسعا: الدراسات السابقة

1. **الشريف بقة، فايذة محلب:** تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2 جوان 2015، تناولت الدراسة في الجانب النظري التحليل البيئي ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه وأهميته في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات، أما من الجانب التطبيقي فقام الباحثان بدراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعرييج وسطيف للكشف عن واقع وأهمية التحليل البيئي بها، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل البيئي يؤثر في تكوين وتطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وبالخصوص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. **حميد فثيت:** دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية، أطروحة دكتوراه 2013/2014، تناولت هذه الدراسة في الجانب النظري إدارة المعرفة التسويقية بمفهومها وأبعادها وأهميتها في إبداع المنتجات، أما الجانب التطبيقي فقام الباحث بدراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الإنتاجية للكشف عن أثر العلاقة بين إدارة المعرفة السوقية كممارسة أو أداة تسويقية وبين إبداع المنتجات في هذه المؤسسات الإنتاجية الذي يعتبر جزءا من إبداع المؤسسة وبشكل خاص عنصرا أساسيا من الإبداع التسويقي للمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة ارتباط معنوي بين كل من إدارة المعرفة السوقية وإبداع المنتج وهناك علاقة تأثير معنوي لإدارة المعرفة السوقية كأداة فعالة لتفعيل عملية إبداع المنتجات، والواجب النظر إليها كأداة إستراتيجية لاعتبار أن الإبداع في حد ذاته عملية إستراتيجية.
3. **وهيبة مربي:** دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة باتنة، مذكرة ماجستير 2011/2012، تناولت هذه الدراسة في الجانب النظري التسويقي الابتكاري ومراحله ومتطلباته والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة وسعر جديد، وطرق ترويجية جديدة وأسلوب توزيعي جديد، أما الجانب التطبيقي فقامت الباحثة بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للكشف عن مدى تأثير التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الابتكاري يساهم ايجابيا في تفعيل كامل نشاطات المؤسسة بصفة عامة، والتسويقية بصفة خاصة، مما ينعكس في قدراتها على الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة، والقدرة على إرضاء زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ومبيعاتها وأرباحها.

عاشرا: هيكل الدراسة

من اجل معالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم محتويات الموضوع إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** المتمثل في الابتكار التسويقي، وتناول هذا الفصل ثلاث مباحث هي على التوالي: عموميات حول الابتكار، ماهية الابتكار التسويقي، الابتكار في المزيج التسويقي.
- **الفصل الثاني:** المتمثل في تحليل البيئة، وتتناول هذا الفصل ثلاث مباحث هي على التوالي: البيئة والبيئة التسويقية، أدوات التحليل البيئي، علاقة التحليل البيئي بعملية الابتكار التسويقي.
- **الفصل الثالث:** دراسة حالة، في هذا الفصل والذي يمثل الجانب التطبيقي سنعمل على عرض إجراءات الدراسة من عرض للعينة وخصائصها، كما سنناقش وبالتحليل استجابات عينة المبحوثين لأبعاد الاستمارة، كما سنعمل على اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الابتكار التسويقي

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 المؤسسة المتواجدة في ظل هذه التحولات تبني إستراتيجية جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، وبنيت هذه الاستراتيجيات 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، و بذلك فقد اعتبر الابتكار التسويقي واحد من أهم المفاهيم الجديدة التي أعطت قيمة مضافة لمسار توجهات المؤسسات وأصبح من أهم الركائز والسياسات التي تعتمد عليها في برامجها الإستراتيجية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالابتكار والابتكار التسويقي، من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

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

المبحث الأول: عموميات حول الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغيير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار، غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

اهتم كتاب الإدارة من خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولاشك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعدد الأبعاد تمس جميع الميادين وكما يقول ألكسندر وروشكا أن الابتكار "هو عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة"¹.

فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار ساهم في وجود خلط في المصطلحات بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع والاختراع والتجديد... الخ، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء².

الابتكار هو ترجمة لكلمة Innovation، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقاولة، في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع والجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد، فيمكن القول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة، و في هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات العلاقة قبل التعرض إلى مفهومه³.

¹ لطرش رمضان، "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق شامل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 34.

² طه عبد الرحمن السويسي، "استراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة"، الماجستير في علوم التسويق، جامعة تليجي، الأغواط، 2011/2012، ص 17.

³ محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص 24.

الفرع الأول: الابتكار والاختراع

اعتبر ميليا ولatham Melia and Latham أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدمًا بشكل متبادل بينما يرى البعض الآخر أنه يجب التفريق بينهما حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه "كل جديد في المعلومات العلمية" ويرى بأن "الاختراع يمكن أن يكون نظريًا في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقًا في شكل طريقة أو معالجة مشكل معين"¹، ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم وهو أن الاختراع يقوم على أسس خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من روبينزو كونتر Robbins and Coutler بأن "الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية"².

ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة ولو كانت جديدة تلبى حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا وفي إطار العلاقة بين الابتكار والاختراع نجد Yves قد فرق بينهم حيث يرى أن "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد"، وحسب هذا الرأي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد بجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية³.

الفرع الثاني: الابتكار والإبداع

تستعمل كلمة إبداع للدلالة على شيء جديد، بارع أو مدهش، أو فريد من نوعه كما يمكن أن يمثل الإبداع بفكرة جديدة، أما الابتكار هو تجسيد هذه الفكرة في الواقع وهو النهاية التجارية أو الصناعية للاختراع والذي يصبح ابتكارًا عندما يظهر في السوق. وترجمت كلمة الإبداع باللغة الفرنسية "créativité" وبالإنجليزية "creativity" ومعناه حسب نفس القاموس هو القدرة على الخلق والاختراع "pouvoir de création d'invention"⁴.

ومعنى كلمة إبداع كما جاء في كتاب لسان العرب، مشتقة من الفعل أبداع بمعنى اخترع على غير مثال سابق، والابتكار في اللغة كما ورد في نفس الكتاب السابق مشتق من بكر ومنه أبكر وابتكر والبكر

¹ بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسبير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 30.

² المرجع نفسه، ص 30.

³ المرجع نفسه، ص 31.

⁴ دونيس محمد الطيب، "محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر"، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 4.

هو (أول كل شيء) أو (كل فعلة لم يتقدمها مثله) ويستحسن العلماء حالياً استخدام كلمة "ابتكار" بدلا من كلمة "إبداع" أو صنع¹.

الفرع الثالث: مفهوم الابتكار وخصائصه

أولاً: مفهوم الابتكار

عرف أسامة خيرى الابتكار على أنه: "عملية تحويل فكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة"².

وعرفه الباحثان Harrison and Samson على أنه "فكرة ذات مخاطر كبيرة تعد جديدة للشركات الراعية أما عملية الابتكار فهي نظام من النشاطات المنظمة والتي تحول التكنولوجيا من فكرة إلى تجارة"³.

أما نجم عبود نجم عرف الابتكار على أنه: "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"⁴.

وهذا يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في الوصول إلى السوق⁵.

والشكل رقم (1-1) يوضح أبعاد هذا التعريف، حيث يؤكد أيضا على أن الابتكار هو⁶:

- قدرة الشركة في حالتها الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تناوب أفرادها كفريق؛
- ما هو الجديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشف جديد غير مسبوق؛

- يضيف قيمة: أي أن ما هو جديد يكون أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة؛

- أن يكون هذا الابتكار أفضل مما يقدمه المنافسين؛

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

¹ دونيس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² أسامة خيرى، الإبداع والابتكار، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012، ص 65.

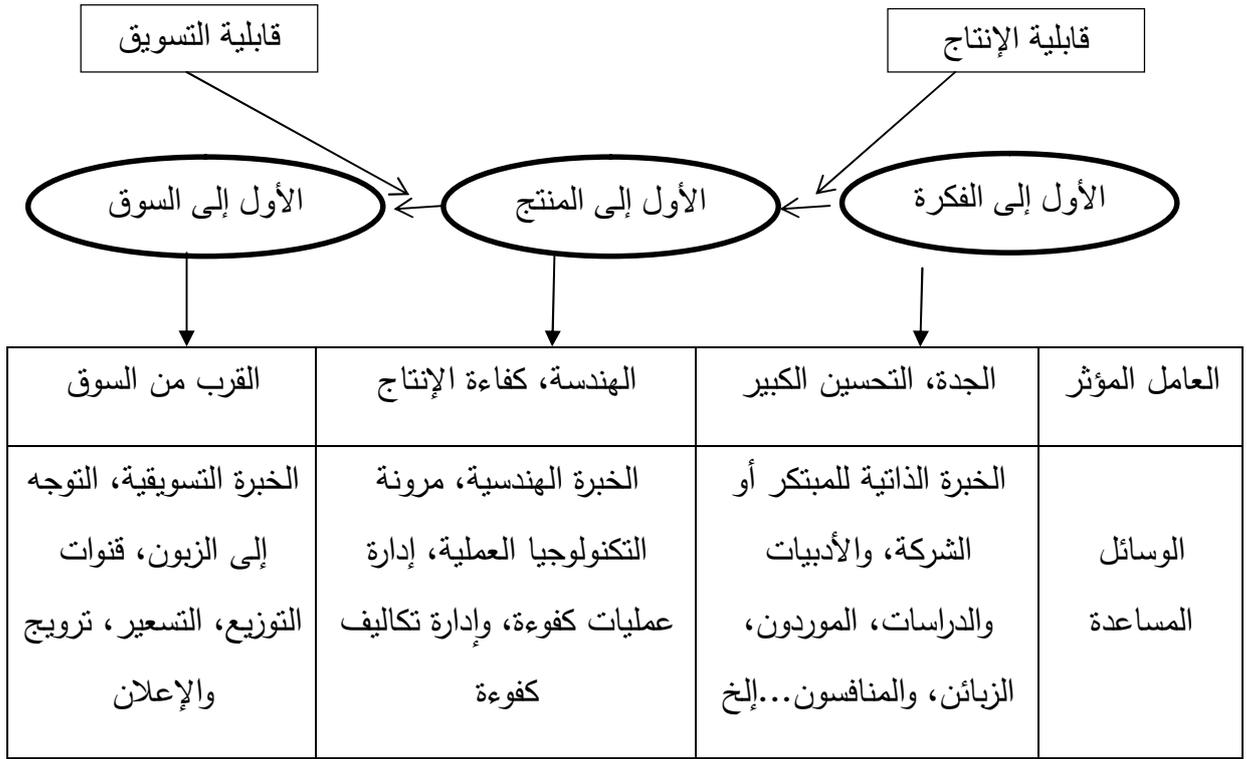
³ أحمد جاسم، "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات"، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون، العدد الثامن والثمانون، 2011، ص 74.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 144.

⁵ المرجع نفسه، ص 145.

⁶ المرجع نفسه، ص 145.

شكل رقم 1-1: مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 145.

ومما سبق يمكن القول أن الابتكار هو تفكير تغيري، كما أنه هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد ومقبول أو ذو فائدة لدى مجموعة من الناس.

ثانياً: خصائص الابتكار

لقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا ومن بين هؤلاء مايكل ويست ورفاقه وهي كالآتي¹:

- ينبغي أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجيته بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين، فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن اعتبار هذا الفعل بأنه ابتكارياً؛

- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد يدخل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري، بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر ابتكاراً؛

¹بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الواسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار ومستوياته

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغيير، أصبح الابتكار جوهرى من أجل البقاء إذ إن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الابتكار و مستوياته.

الفرع الأول: أهمية الابتكار

تتجلى أهمية الابتكار في النقاط التالية¹:

- محاولة مواكبة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء واتجاهاتهم السلوكية؛
- حل مختلف المشاكل التي يطرحها العملاء حول المنتج واستخداماته، سواء تمثل هذا في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدم المؤسسة منتجها يشبعها بشكل أفضل، والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور من مراحل دورة حياتها على إيرادات وأرباح المؤسسة؛
- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للعملاء اتجاه منتجات المؤسسة؛
- خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها من خلال الدخول بمنتجات متميزة ومنفردة؛
- تحسين القيادة الفورية للعلامة التجارية؛
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق؛
- زيادة المبيعات وما يترتب على ذلك من زيادة في الأرباح ومن ثم تحقيق شق من الاستقلالية المالية للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على التمويل الذاتي؛
- إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج وهي مرحلة الإنذار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها.

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، "دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية كمنتجات المصارف الإسلامية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة والمالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، أيام 5 و6 ماي 2014م الموافق لـ 5 و6 رجب 1435هـ، ص 10.

الفرع الثاني: مستويات الابتكار

الابتكار يكون على ثلاث مستويات وهي كما يلي¹:

أولاً: 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، فضلاً عن منافسة منتجات أخرى.

ثانياً: مستوى العمليات

ويتعلق بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة 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.

ثالثاً: 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 الابتكار أيضاً في الأداء والسلوك الإداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتطوير والتحفيز وخلق روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة لبعض المشكلات التي تواجه المؤسسة وتطبيقاتها بفعالية أي إيجاد سبل جديدة تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة وخارجها.

¹ وهبة مربعي، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، مسيلة 2011/2012، ص 32.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

للابتكار أنواع عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف المعايير المستعملة بالإضافة إلى مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، والتي سننظر إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع الابتكار

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات، تصنيف سلمون وستوارت Solmon and Stuart، حيث يصنفان الابتكار إلى ثلاثة أنواع¹:

أولاً: الابتكارات المستمرة

وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون كما في الحليب المطعم بالعلس أو الموز.

ثانياً: الابتكارات المستمرة الديناميكية

وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الناس في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة- النبرة، آلات التصوير آلية التركيز... إلخ.

ثالثاً: الابتكارات المتقطعة

وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون والحاسوب.

ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين²:

- الابتكار الجذري؛
- الابتكار التدريجي.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 231.

² بلمختار ياسين، "الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية"، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 26.

أولاً: الابتكار الجذري

ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية في السوق، فهي بمثابة تقدم مفاجئ وكبير يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال عمل المؤسسة وفي المجتمع عموماً.

والابتكار الجذري يعمل على إنشاء سوق جديدة تماماً عن طريق تقديم نوع خاص وجديد من المنتجات، بطريقة خاصة يصعب على المؤسسات تقليدها، كما تتميز هذه المنتجات بانخفاض الربحية للوحدة المباعة.

ثانياً: الابتكار التدريجي

وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وهذا للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن، فهو بهذا يعتبر بديلاً فعالاً من أجل التطوير المستمر والتنوع وملائمة الاستخدامات، أما من جهة أخرى فهو قليل الحماية وسهل للتقليد خاصة في حالة الإقبال الكبير للمستهلكين على المنتج.

والجدول الموالي يبين أثر نوع الابتكار على المؤسسة والسوق:

جدول رقم 1-1: أثر نوع الابتكار على المؤسسة وسوقها

نوع المتغير	الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي
تصميم العرض	جذريا جديد	محسن
الإنتاج	نظام جديد للإنتاج	النظام القديم + تحسين
القدرات الحالية	إعادة التقييم	التوسع
التوريد	موردون جدد	الموردون المتعامل معهم
التجهيزات	القيام بالتبديل	القيام بالإضافات
العلاقة مع الزبائن	جديدة	تقوية العلاقة
العمليات	جديدة	محسنة
الدخول إلى السوق	شبكة جديدة	شبكة حالية
قدرات الزبائن	غير ممكن تحديدها	تتطور عبر الزمن
الاتصال	طريقة جديدة	طرق حالية + محسنة.

المصدر: بلمختار ياسين، "الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 27.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار¹:

- مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر؛
- مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة؛
- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

¹ طه عبد الرحمن سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد أن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك القدرة على التركيز على ما يمكن، بدلاً من ماذا يكون¹.

كما أنهم يتميزون ب²:

- حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛
- يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛
- يستعملون طرق وأساليب جديدة في مواجهة المشاكل واغتنام الفرص.

هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي³:

1. **الميل إلى التعقيد:** عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام به.
2. **حالة الشك:** وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطل هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لما هو مألوف فالسقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طال بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائماً يطرح التساؤلات إلى أن يصل إلى النتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

¹ طه عبد الرحمن سويبي، مرجع سبق ذكره، ص30.

² المرجع نفسه، ص30.

³ المرجع نفسه، ص30.

- 3. 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، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة.
- 4. الإنجاز الذاتي:** إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته.
- 5. النفور من المحددات والقيود:** إن الفرد المبتكر ينفرد من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتعا غير محدود، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم العلمي.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من تأثيرهم على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية¹.

وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار²:

- 1. إستراتيجية المؤسسة:** وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالات القائمة.
- 2. القيادة وأسلوب الإدارة:** لاشك في أن القيادة تلعب دورا فعلا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي توفر جو الابتكار وتخلق الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يخلق الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من

¹ طه عبد الرحمن سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² المرجع نفسه، 32.

الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الاتصالات الهرمية القوية.

3. الفريق: يعرف على أنه "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الأداء الفردي، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق المدارة ذاتيا لمواجهة خطرين:

- خطر التخصيص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالوظائف المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها؛
- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.

4. ثقافة المؤسسة: تعرف ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والتي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء"، ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدر عال على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

5. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا 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)، إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.

6. الاتصالات: تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات 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 المؤسسة وإدارتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه من المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون

الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوبا فيه.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكليةما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع¹.

ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع²:

1. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:

أ- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

ب- **العوامل السياسية:** تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

2. **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة³:

أ- **مراكز البحث والجامعات:** تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية (التكنولوجية) والمنتجات، كما أنها تساهم خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

¹ طه عبد الرحمن السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 35.

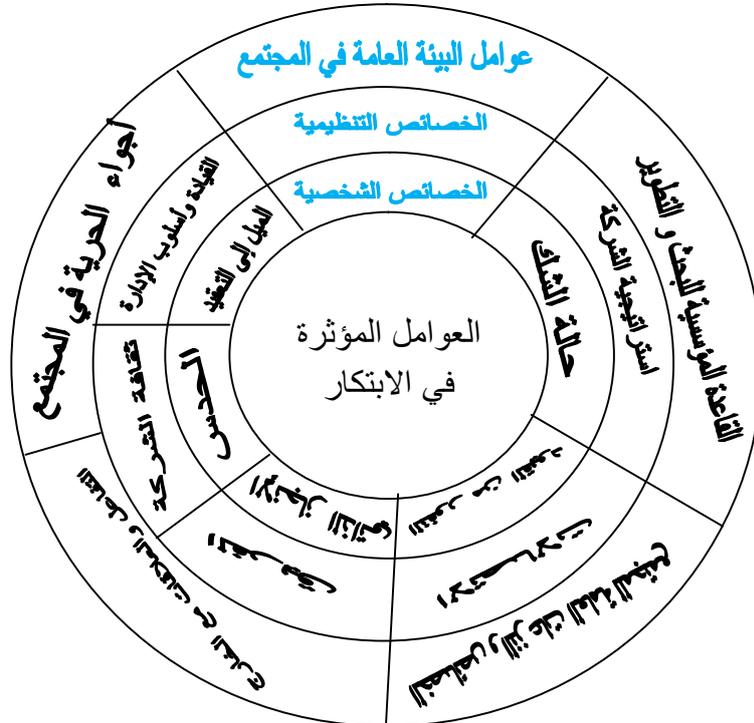
³ المرجع نفسه، ص 36.

ب- نظام البراءة: إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن تعرف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية"، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم باللاحق بسرعة بالمبتكر صاحب الابتكار الأصلي الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الابتكار، بل ومنافسته مما يضيع عليه فرصة الانتفاع بالابتكار الذي توصل إليه، وبالتالي ضياع كل جهوده، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض حافز قوي من أجل الابتكار.

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

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار

الشكل رقم 1-2: العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: وهيبة مريعي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الابتكار

رغم صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال، و قبل الولوج إليها سوف نتعرض إلى الحاجة إلى قياس الابتكار.

الفرع الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار

تشير الخبرة الإدارية إلى أن أي نشاط لابد أن يقاس لكي يمكن إدارته وهذا ينطبق على الابتكار الذي أخذت المؤسسات تستثمر فيه موارد كبيرة من إيجاد ميزات التنافسية المبتكرة في السوق وعلى الرغم من ذلك فإن الابتكار الذي يتسم بعدم التأكد العالي مع (90%) فشل في برامجه وأقل من (10%) نجح في أفضل المؤسسات الابتكارية، يتطلب جهود كبيرة وفعالة من الإدارة والعاملين في مجاله لمواجهة مشكلة القياس، وكما يشير دراكر أن الابتكار يحتاج المقاييس والميزانيات، وأن مؤسسة دي بونت أوجدت أقدم نظام رقابة إدارية ناجح في العشرينيات يركز على العائد على الاستثمار.

وإذا كان اقتصاد المعرفة (والبعض أخذ يسميه اقتصاد الخبرة) أثار مشكلة القياس، فإن الابتكار يثبت هذه الابتكار يثبت هذه المشكلة بدرجة أكبر، وهذا يعود إلى حقيقة أن المعرفة يمكن أن توضع في قواعد محددة، في حين الابتكار في حالات كثيرة لا يمكن أن يكون جراء العمل المجهول الذي يمثل جوهر الابتكار بوصفه الشيء غير الموجود حتى الآن (أي قبل تحقق الابتكار) والذي قد يأتي أو قد لا يأتي، هذه الحالة المحيرة هي التي جعلت المؤسسات في الأعمال الابتكارية تربط المكافأة بالجهد وليس بالنتيجة، ولابد من الإشارة إلى أن قياس الابتكار هو المجال الأكثر أهمية في الدراسات والتطوير خلال الفترة القادمة جراء التحول الكبير في مؤسسات الأعمال لتكون مؤسسات قائمة على المعرفة والابتكار¹.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار:

تعتمد مؤشرات قياس الابتكار على نفقات البحث والتطوير وعدد الباحثين كأساس في العملية الابتكارية، وعلى أساس هذين العاملين يتطور الابتكار، فمن البديهي أن المنظمات التي تهتم بالابتكار تقوم بتخصيص غلاف مالي لهذه العملية بالإضافة إلى ذلك لابد من توفر عدد مناسب من الباحثين الذين يتولون مهمة الإتيان بالأفكار الجديدة².

¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² بوشوك أميرة، "دور الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله، 2015/2016، ص 30.

أولاً: عدد الباحثين

يقوم نشاط البحث والتطوير والابتكار على العنصر البشري فنجاح هذا النشاط يرتبط بالمستوى العلمي والخبرة التي يتمتع بها هؤلاء الباحثين وهم بحاجة إلى ظروف خاصة وملائمة لعملهم، وخلق البيئة الابتكارية يكون من مهام المنظمة¹.

فبرغم أن العديد من المنظمات والإحصائيات لا تظهر في أرقامها المتعلقة بالبحث والتطوير إلا تعداد الباحثين، وتعتمد عليه في عملية تقييم لهذا النشاط إلا أنه في الواقع توجد هناك ثلاث فئات أخرى تساهم بشكل كبير في سير نشاط البحث والتطوير، منها المهندسون والعمال التقنيون والعمال الإداريون بل أن منظمة OCDE في كتيبته اعتبر أن كل العمال المساهمين بصفة مباشرة، أو غير مباشرة في هذا النشاط يعتبرون من مكونات المورد البشري للبحث والتطوير².

ولقد صنفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الفئات المكونة لليد العاملة وهي³:

- 1- **الباحثون**: وهم الباحثون ذو الشهادات العليا والمهندسون، وتوكل إليهم مهمة تصميم وتطبيق المعرفة الجديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة وأساليب.
- 2- **الموظفون الفنيون**: وتضم فئة العمال ذوي المعرفة والخبرة الفنية في العديد من المجالات هندسة أو غيرها من العلوم ويعملون تحت إشراف الباحثين وتوجيههم.
- 3- **موظفو الدعم**: وهم أصحاب الحرف والعمال والإدارة.

ثانياً: نفقات البحث والتطوير

يتمثل المؤشر الثاني في نفقات البحث والتطوير حيث تستعمل بشكل واسع قيمة نفقات البحث والتطوير كمقياس لحجم الاستثمارات في الابتكار، ويعتمد قياس حجم النفقات على مجموعة من البيانات التي يعتبر وجودها ضروري في عملية القياس منها: طبيعة المصدر التمويلي، ميدان النشاط العلمي نوعية البحث المنفق عليه... الخ، ولقد حددت منظمة الأمم المتحدة في تقريرها لسنة 2003 خمس مصادر للنفقات هي⁴:

¹ بوشوك أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² المرجع نفسه، ص 31.

³ المرجع نفسه، ص 30.

⁴ المرجع نفسه، ص 30.

- إنفاق الشركات على البحث والتطوير؛
- إنفاق الحكومة على البحث والتطوير؛
- إنفاق التعليم العالي على البحث والتطوير؛
- إنفاق المؤسسات الخاصة التي لا تتوخى الربح؛
- المساهمات الواردة من الخارج.

المبحث الثاني: الابتكار التسويقي

كان الابتكار التسويقي ولازال موضع اهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق وذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية بل وقد أصبح من الأقوال المأثورة هذه الأيام، وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة المقصود بالابتكار التسويقي وما هي أنواعه ومراحله بالإضافة إلى متطلباته.

المطلب الأول: ماهية الابتكار التسويقي

الابتكار التسويقي مجموعة من الأهداف يسعون إلى تحقيقها، وقبل الولوج إلى هذه الأهداف، سنتطرق أولاً إلى مفهوم الابتكار التسويقي.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

هناك عدة تعريفات للابتكار التسويقي اختلفت باختلاف آراء الباحثين حول مفهوم واحد سنستعرض بعضها على النحو التالي:

يعرف الابتكار التسويقي على أنه "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية"¹.

ويعرف أيضا على أنه "فعل مميز في الجانب التسويقي يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق"².

كما يعرف بأنه: "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، أم على عنصر السعر، أم على عنصر الترويج، أم على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد"³.

كما يمكن تعريفه بأنه "عملية تقديم شيء جديد للسوق وهذا الشيء الجديد قد يكون في عدة مجالات منها التسعير أو المواصفات أو تطوير السلعة أو الخدمة أو تطوير طرق التسويق، كذلك من الممكن أن يعد تبني أو تطبيق فكرة جديدة طورت داخل المؤسسة أو تم اقتباسها من خارجها تتعلق بالمنتج تسويقا ابتكاريا"⁴.

¹ زان طابوس، "أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق، المركز الجامعي آكلي محند أولحاج-البويرة، 2011/2012، ص 30.

² لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁴ لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

كما نص تعريف آخر على أن "الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير، وهكذا فإن استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، كما أن توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، وابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي أيضا"¹.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول بأن الابتكار التسويقي عملية تتضمن وضع أفكار جديدة وغير مألوفة في عناصر المزيج التسويقي، وفي مجال بحوث التسويق، والذي يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق.

الفرع الثاني: أهداف الابتكار التسويقي

يهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والموائمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة.

كما أنه يسعى إلى خلق العرض والطلب (العرض الإبداعي)، وإذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتلاءم مع قدرات وأهداف المؤسسة، فإن الابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حاليا في أذهان المستهلكين، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها، فمثلا لم ير المستهلكون أي حاجة إلى جهاز Walkman حتى طرحته شركة Sony ودفعت بالسوق نحوه، وبالتالي فإن تحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق، وهذا النوع من جوانب الابتكار التسويقي².

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² زان الطاوس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني: مراحل الابتكار التسويقي

يجب النظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل ويترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر¹، والشكل الموالي يبين أهم مراحل عملية التسويق الابتكاري:

شكل رقم 1-3: مراحل عملية التسويق الابتكاري



المصدر: طه عبد الرحمن السويسي، "استراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة"، الماجستير في علوم التسويق، جامعة تليجي، الأغواط، 2012/2011، ص 68.

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

يتضح من الشكل أن عملية التسويق الابتكاري تتضمن ست مراحل أساسية، وفيما يلي عرض لكل من هذه المراحل:

الفرع الأول: توليد الأفكار الابتكارية

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر من الأفكار بدون قيود أو شروط من مصادر مختلفة وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار، للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود أفعال المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير وطرق توليد الأفكار¹.

وهناك أكثر من طريقة يمكن الاستعانة بها لتوليد الأفكار الابتكارية ومن هذه الطرق²:

أولاً: العصف الذهني

قدم Alex Osborne أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953 ومن ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المؤسسات للتعامل مع مختلف المشكلات التي تواجهها، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة السخرية من جانب الزملاء أو الرؤساء) وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها.

ويهدف العصف الذهني إلى إمطة هذه العقبة جانبا إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، حيث تعتمد على التفكير الجماعي، ويتم فيها تشجيع أعضاء المجموعة -التي تجتمع لهذا الغرض- على تقديم أفكار وذلك بدون وضع أي قيد عليها، أو إعطاء قيمة معينة لها، وبدون التعليق عليها من أحد، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مهارة رئيس الجلسة في إدارتها.

ثانياً: مختبر توليف الأفكار

يعد هذا الأسلوب شبيه بأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من 5-7 مع رئيس الجلسة يتميز بكونه خبيراً ومشاركاً في المشكلة ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم

¹ طه عبد الرحمن السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² المرجع نفسه، ص 69.

فيه طرح المشكلة عند بداية الجلسة أولاً ثم تطلب أفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً حيث يمكن التعرف على المشكلة والتي يمكن أن تتخذ طابعاً مألوفاً من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً وهناك ثلاث نقاط يمكن من خلالها تسيير هذا الأسلوب:

1. **التناظر المباشر:** أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
2. **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.
3. **التناظر الرمزي:** أي وضع تغيرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

الفرع الثاني: غربة وتصفية الأفكار

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع بأن لا تكون هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلاً، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية لكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، لذا يجب غربة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة¹.

الفرع الثالث: تقييم الأفكار الابتكارية

وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية بشيء من التفصيل بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المحببة، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة للمنظمة، بحيث يتم نقلها إلى المرحلة الثانية².

الفرع الرابع: اختبار الابتكار (الأفكار)

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة، والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع³.

¹ طه عبد الرحمن السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² المرجع نفسه، ص 72.

³ المرجع نفسه، ص 72.

الفرع الخامس: تطبيق الابتكار

بعد نجاح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر، متى؟ أين؟ كيف؟ والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار¹.

الفرع السادس: تقييم نتائج التطبيق

كأي عملية فإن عملية الابتكار تمر في النهاية بمرحلة تقييم النتائج حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة الأسباب إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة².

إن المراحل المختلفة لعملية التسويق الابتكاري تتطلب إدارة فعالة حيث أن هناك خيارات يجب أن تتم (اتخاذ قرارات) تتعلق بتحديد الموارد وكيفية استخدامها، وكيفية التنسيق بين الأنشطة شأنها في ذلك شأن المراحل المختلف لأي عملية ابتكار، كذلك فإن مراحل عملية التسويق الابتكاري تحتاج إلى أداء وظيفة أو أكثر من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويلاحظ أن إنجاز هذه العملية بمراحلها المختلفة وبالتسلسل المحدد وإدارتها بشكل سليم لا يضمن بالضرورة تجنب المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري، وإنما يقلل من احتمالات هذه المخاطر، أو بمعنى آخر يقلل من احتمالات فشل الابتكار، إذا تم وضعه موضع التطبيق الفعلي³.

¹ طه عبد الرحمن السويسي، مرجع سبق ذكره، ص72.

² المرجع نفسه، ص73.

³ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار التسويقي

يمكن تقسيم الابتكار التسويقي إلى عدة أنواع وذلك باستخدام عدد من الأسس منها¹:

الفرع الأول: التصنيف طبقا لنوع المنتج

لاشك أن الهدف الأساسي من الابتكار التسويقي والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه، وطبقا للمفهوم الموسع للمنتج والذي يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخصا أو فكرة، فإن الابتكار التسويقي طبقا لنوع المنتج يمكن أن يكون في مجال الخدمات، أو في مجال المؤسسات أو في مجال الأشخاص أو في مجال الأفكار.

الفرع الثاني: التصنيف طبقا لنوع المنظمة

يقسم الابتكار التسويقي على حسب نوع المنظمة التي تبتكر وعلى حسب الهدف الأساسي للمنظمة، فقد يكون الابتكار التسويقي في منظمة تهدف إلى الربح أو منظمة لا تهدف إلى الربح، كما يقسم أيضا 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.

الفرع الثالث: التصنيف طبقا للهدف

التصنيف طبقا للهدف من وراء الابتكار التسويقي يمكن تقسيمه إلى ابتكار بهدف حل مشكلة معينة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المنظمة كتدهور حجم المبيعات، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به، وبالتالي يكون الابتكار التسويقي في الحالة الأولى كرد فعل بينما في الحالة الثانية مبادأة، وقد تجمع المنظمة بين النوعين من الابتكار التسويقي 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.

الفرع الرابع: التصنيف طبقا للعميل

يقسم الابتكار التسويقي طبقا للعميل المستهدف إلى ابتكار تسويقي موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد) والذي يعتمد بدرجة كبيرة على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة وابتكار تسويقي موجه للمشتريين الصناعيين (المؤسسات) والذي يعتمد على إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة.

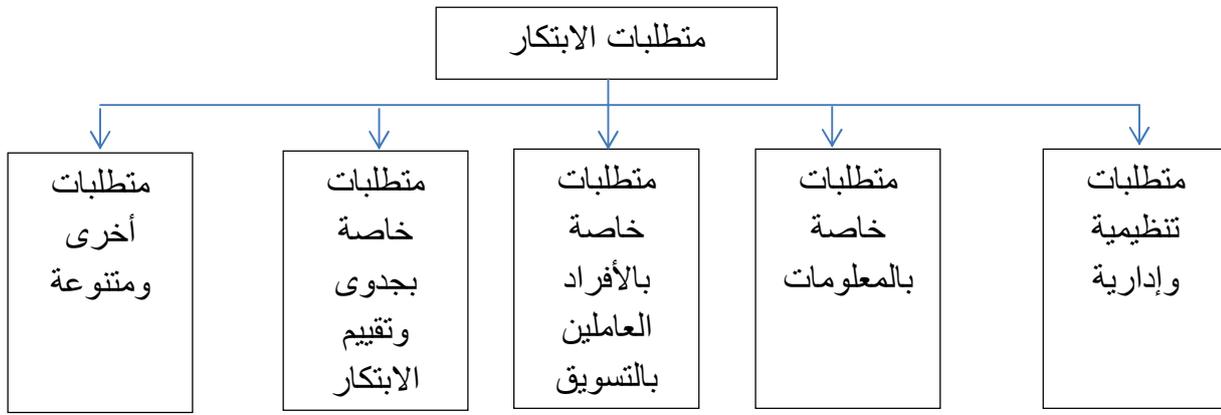
¹ وهيبه مريعي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المطلب الرابع: متطلبات الابتكار التسويقي

إن تبني وتطبيق الابتكار التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث أن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية متطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة¹.

والشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي

شكل رقم 1-4: متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص 54.

الفرع الأول: متطلبات تنظيمية وإدارية

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات²:

أولاً: اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته.

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² المرجع نفسه، ص 54.

ثانياً: التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة تظافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة من المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط وإنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم بحيث أن مخرجات قسم تكون مدخلات لقسم آخر.

الفرع الثاني: متطلبات خاصة بالمعلومات

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات والمعلومات المرندة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات¹:

أولاً: وجود آلية أو نظام أمني

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

ثانياً: توافر المعلومات المرندة

يتطلب الابتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرندة عن تطبيق الابتكارات التسويقية، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً وهي (الحدثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب) حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرندة تقييم نتائج ابتكاراتها التسويقية السابقة والاستفادة من نتائج تقييمها لاحقاً، وعلى ضوءها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وهذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

ثالثاً: نظام فرعي للمعلومات التسويقية

إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف على أنه: "ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية ويعمل نظام المعلومات على التسويقية بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية وهذا ما يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار في مجال التسويق توافر عدد من العناصر¹:

أولاً: اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكاريه ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويقي لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطاً مهماً وضرورياً في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكده Barron حيث يرى: "أن الشخص من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن" كما أشرنا سابقاً بأن الشخص المبتكر هو لب الابتكار سواء في التسويق أو مجال آخر، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق ذوي قدرات ابتكاريه ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق وهذا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير أو المقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلاً والمتظاهرين بذلك.

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ثانياً: نظام فعال للتحفيز على الابتكار

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية) أو شكل معنوي (كشهادات التقدير وشهادات التميز)، ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى أن يجب ان يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لاشك أن هذا يخلق جو من المنافسة بين العاملين وقد يساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

نظراً لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات وقد يعارض البعض قيام المؤسسة بها¹.

الفرع الخامس: متطلبات متنوعة

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وفيما يلي عرض لها²:

أولاً: توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها

قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين...)، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الابتكار سواء داخل المؤسسة أو خارجها 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 وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الابتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقومة تكون أمراً حتمياً وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمننا في الابتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² المرجع نفسه، ص 58.

تجربة الجديد (الولاء للقديم)، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

ثانياً: التوازن في مجالات الابتكار التسويقي

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

المبحث الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي

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

فالابتكار التسويقي يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط ويتجسد الابتكار في المزيج التسويقي فيما يلي:

المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك وأهم عنصر في المزيج التسويقي وقلب الإستراتيجية التسويقية، لذلك تحاول المؤسسة أن تقدم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلك المتجددة من حين لآخر وسنحاول من خلال هذا تحديد مفهوم المنتج الجديد من منظور التسويق وأهم خصائصه وأهمية ابتكار المنتجات بصفة عامة وأسباب فشلها وشروط نجاحها.

الفرع الأول: مفهوم المنتجات الجديدة وخصائصها

أولاً: مفهوم المنتج الجديد

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتج متعدد الأبعاد فهناك البعض ينظر إلى المنتج الجديد على أنه كل ابتكار أساسي في مجال المنتجات، سواء كان شكل منتج بديل، أو جديد مكمل للمنتج الرئيسي، أو حتى إضافة طرق جديدة لتميز المنتجات القائمة أو حدوث تغييرات شكلية أو جوهرية لتحسين أداء هذه المنتجات¹.

كما اعتبر البعض أن المنتج الجديد هو الذي يؤدي وظيفة أو منفعة جديدة كما تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع المنتج الحالي. ومن جهة نظر المستهلك المستهدف².

¹ إياد عبد الفاتح النسور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 314.

² نعيم العبد عاشور، رشيد نمره عودة، مبادئ التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص 93.

وعلى ضوء هذا الخلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد، أوردنا التعريف الشامل الذي يتضمن جميع الآراء السابقة وهو كالتالي¹:

أن المنتج الجديد، يقصد به القدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير أو تحسين منتجات موجودة أصلاً، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها، وعلى مستوى استخدامها وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: خصائص المنتج الجديد

خصائص المنتج الجديد كما حددها إيفرت روجرز هي كالتالي²:

1. **ميزة نسبية:** أي درجة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى المنافسة وذلك من وجهة نظر المستهلك (السعر، الحجم، اللون، منافذ التوزيع... الخ).
2. **درجة التجانس:** في النمط السلوكي لاستخدام المنتج الجديد، حيث تتحدد درجة التجانس في النمط السلوكي لاستخدام المنتجات الجديدة بالمقارنة مع ما تتطلبه المنتجات المشابهة من أنماط سلوكية لاستخدامها معدل قبولها في السوق المستهدفة.
3. **التعقيد:** فالمنتجات الجديدة البسيطة يتم تبنيها بمعدل أسرع من المنتجات الجديدة ذات الطبيعة الفنية المعقدة.
4. **إمكانية التجربة:** المنتجات التي يتم تجربتها قبل شرائها يتم تبنيها بشكل أسرع من المنتجات التي لا تتيح للمستهلك فرصة تجربتها.
5. **سهولة الاتصال:** وتشير إلى درجة وضوح المنافع المرتبطة بالسلع الجديدة وسرعة وصولها وفهمها من قبل المستهلك المرتقب فكلما كانت الفوائد أو المنافع واضحة وظاهرة أو ملموسة كلما أدى ذلك إلى تسريع انتشار وتبني تلك المنتجات.

الفرع الثاني: أهمية ابتكار منتجات جديدة وأنواعها

أولاً: أهمية ابتكار منتجات جديدة

يرجع الاهتمام المتزايد بابتكار المنتج لأسباب متعددة يمكن إيجازها كالتالي³:

¹ المرجع نفسه، ص 93.

² المرجع نفسه، ص 98.

³ نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 163.

- التأثير المتزايد للمستهلك في تحديد نوع وخصائص المنتج؛
 - الاتجاه نحو تحقيق التكافؤ في صنع المزايا التنافسية للمنتجين في مجالات: الشراء، الإنتاج، البيع والتوزيع؛
 - الاهتمام بمظهر المنتج والناحية الجمالية وهذا يتطلب العناية ومتابعة التطورات التي تحصل في أذواق المستهلكين.

بالإضافة إلى ما سبق هناك جملة من الأسباب نوجزها فيما يلي¹:

- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للعملاء تجاه منتجات المؤسسة؛
 - إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج وهي مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها؛
 - تحقيق القيادة الفورية للعلامة التجارية؛
 - تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق؛
 - زيادة المبيعات وما يترتب على ذلك من زيادة في الأرباح ومن ثم تحقيق شق من الاستقلالية المالية للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على التمويل الذاتي.

ثانياً: أنواع المنتجات الجديدة

تشير المؤسسات إلى وجود عدة أنواع من المنتجات الجديدة وهي كالتالي²:

1. **منتجات جديدة لم تكن معروفة:** وهي المنتجات التي تولد أو توجد بشكل كامل في الأسواق الجديدة.
2. **إنشاء خطوط الإنتاج الجديدة:** وهي منتجات تسمح للشركة الدخول إلى أسواق معينة للمرة الأولى.
3. **إضافة لخطوط إنتاج قائمة:** وهي المنتجات الجديدة التي تكمل تأسيس خطوط الإنتاج الموجودة في الشركة مثل: الحجم، الطعم، واللون.
4. **تقييم وتحسين المنتجات القائمة:** هي منتجات قائمة جديدة تعمل على تحسين الأداء، أو تحقيق القيمة المدركة الأعلى، والإحلال مكان المنتجات القائمة.
5. **إعادة التموضع السوقي:** وهي المنتجات القائمة في الأسواق المستهدفة الجديدة أو الأجزاء السوقية الجديدة.

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² إياد عبد الفاتح النور، مرجع سبق ذكره، ص 314.

6. **تقليل التكاليف:** وهي المنتجات الجديدة التي توفر أداء مماثل، أو مشابه في الأسواق القائمة ولكن بمستويات أقل من التكلفة.

الفرع الثالث: شروط نجاح وأسباب فشل ابتكار المنتجات الجديدة

أولاً: شروط نجاح المنتجات الجديدة

يهدف تحقيق النجاح في تطوير المنتجات الجديدة، فلا بد من توفر عدد من الشروط الموضوعية في ظل وجود إدارة ابتكارية قادرة على رسم استراتيجيات فاعلة للمنتجات الجديدة لذلك يعتقد رجال التسويق بوجود ستة أدوار إستراتيجية ينبغي على الشركة القيام بها لدعم وتعزيز منتجاتها الجديدة وهي¹:

الحفاظ على وضع المنتج المبتكر في السوق؛

- الدفاع عن حصة المنتج في السوق؛
- ضمان حصة أو مدخل في سوق مستقبلية؛
- الاستحواذ على جزء أو حصة من السوق؛
- التطور والتقدم التكنولوجي بطريقة مبتكرة؛
- تعزيز نقاط القوة والتميز في إستراتيجية التوزيع.

ثانياً: أسباب فشل المنتجات الجديدة

إن الشركات والمؤسسات التي تفشل في تطوير منتجاتها الجديدة تضع نفسها في درجة عالية من المخاطرة، حتى أن منتجاتها القائمة تكون عرضة للتغيير بسبب اختلاف أذواق وحاجات المستهلكين، وظهور تكنولوجيا جديدة، وقصر دورة حياة المنتج وزيادة مستوى المنافسة المحلية والإقليمية وتبين الدراسات أن المنتجات الجديدة تفشل بسبب أحد الأسباب التالية²:

- قد تكون فكرة المنتج الجديد مقبولة، ولكن حجم السوق أو رغباته أكثر من المتوقع؛
- عدم تصميم المنتج بطريقة فعالة أو كفوءة.

¹ إياد عبد الفاتح النصور، عطا الله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص

213.

² إياد عبد الفاتح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 214.

المطلب الثاني: الابتكار في مجال السعر

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة لما له من أثر على المبيعات والأرباح في المؤسسات خاصة إذا كانت المؤسسات ذات طابع اقتصادي تسعى إلى تحقيق الربح كما تعد القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في المؤسسة، وتجمع أدبيات التسويق تقريبا على خصوصية السعر كعنصر وحيد يحقق الإيرادات للمؤسسة بما يساعدها على استمرارها وديمومتها بينما تؤثر باقي العناصر الأخرى على التكاليف، ويعرف السعر على أنه "كمية النقود اللازمة لمبادلتها مع مزيج من مواصفات السلعة المادية والنفسية والخدمات المرتبطة بها، أي هو القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة في السوق (الداخلية والخارجية) ويعبر عنه بشكل نقدي"¹.

كما يعرف على أنه: "مجموع كل القيم التي يستبدلها المستهلك عن فوائد امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة"².

وسنحاول من خلال هذا التعرف على الابتكار في مجال السعر وأهدافه بالإضافة إلى التعرف على صور الابتكار في مجال السعر

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في مجال السعر وأهدافه

أولاً: مفهوم الابتكار في مجال السعر

يقصد بالابتكار في مجال السعر بأنه "محاولة المؤسسة إيجاد لطرق ابتكاريه في كيفية تحديد وعرض أسعارها لزيائنها بطريقة جذابة ومتميزة تغري المستهلك على شراء منتجات المؤسسة كونها منتجات متميزة من جهة وذات أسعار تبدو في الظاهر أنها أقل من المنافسين من جهة أخرى بفضل هذه الطرق الابتكارية المستخدمة في تحديد وعرض السعر"³.

ثانياً: أهداف الابتكار في مجال السعر

تسعى عادة المؤسسة إلى البحث عن مختلف الطرق الابتكارية لتحديد أسعار متميزة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي⁴:

- مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي؛

¹ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص 298.

² رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 227.

³ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ المرجع نفسه، ص 12.

- الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة؛
- تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات بفضل الأسعار التنافسية؛
- المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها؛
- مواجهة المنافسة؛
- إشباع حاجات ورغبات المستهلك بمراعاة دخله؛
- تحقيق الربح على المدى الطويل ومن ثم المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي؛
- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التمييز المناسب لمنتجات المؤسسة في أذهان الزبائن، والذي يمكن أن يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات وما تقدمه المؤسسات المنافسة الأخرى.

الفرع الثاني: صور الابتكار في مجال السعر

تتعدد وتتوغل صور الأساليب الابتكارية في مجال السعر، سواء التي سبق وأن استخدمتها المؤسسات أو التي يمكن أن تستخدمها، وعلى العموم فإنه يمكن إيجاز أهم صور الابتكارات في مجال السعر فيما يلي¹:

أولاً: وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه

وترتكز هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من رفوف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة، ويتطلب من المشتري بلطف أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه وذلك باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة.

إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون خدامة أو مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من المستهلكين، كما أنه يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة، أو التي لا يمكن الوثوق بالمستهلكين للقيام بهذه العملية.

ثانياً: طريقة تسعير الوحدة

وتعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة، فمثلاً إذا كانت الشركة تتعامل في منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر) فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها مثلاً (500دج، 360دج، 250دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة سعر الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب مثالنا السابق

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

يكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100دج، 120دج، 125دج، على التوالي وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

ثالثا: طريقة رد جزء نقدا من الثمن

وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (100% مثلا) تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع، أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطرق أخرى.

رابعا: تسعير بيع المجموعة

تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمال السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية

خامسا: تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي

ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم على أسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات.

وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية) خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت وشركات الطيران والفنادق... الخ.

وإن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للعملاء على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة وضمن خلق ولاء لدى الزبائن تجاه الشركة ومنتجاتها من جهة أخرى.

سادسا: تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة

تقوم هذه الطريقة على تقاضي المؤسسة سعرا للخدمة أو المنتج وقت الذروة Pear Price يكون مرتفعا، وسعرا للخدمة في غير أوقات الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه في غياب هذا النوع من التسعير على المنتج أو الخدمة.

سابعاً: التسعير السيكولوجي أو النفسي

تم ابتكار ما يسمى بالسعر السيكولوجي أو النفسي وذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العميل، بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على السلوك الشرائي له.

وإن ابتكار الأسعار النفسية الهدف الأساسي منه هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة أو الخدمة أكثر جاذبية ويقلل من الآثار غير المرغوب فيها والتي تنتج عن معرفة المستهلك للسعر، هذا وتأخذ الأسعار النفسية أكثر من شكل، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأشكال:

1. **الأسعار الكسرية الفردية:** ويقصد بالأسعار الكسرية الفردية الأسعار التي توضع في شكل كسور بأرقام فردية وليست في شكل صحيح وذلك على الرغم من قرب الكسر من الرقم الصحيح، مثل تحديد سعر المكالمات في الجزائر عند التعامل نجمة ب 3.99 دج للوحدة وليس 4 دج للوحدة.
2. **الأسعار الزوجية غير الكسرية:** أما الأسعار الزوجية غير الكسرية فعادة ما تستخدم لكي تعكس صورة ذهنية عالية للمنتج، حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك باعتباره أرقى مما حدد له سعر كسري فمثلاً تحديد سعر معطف ب 1000 دج بدلاً من 99.99 دج أو 99.95 دج يؤدي إلى التأثير على إدراك المستهلك لهذا المنتج بأنه من فئة عالية أو ذو مكانة أعلى بالمقارنة على السعر الكسري.

المطلب الثالث: الابتكار في الترويج

الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي، وتسعى المنظمات الحديثة إلى إعطائه أهمية كبيرة، وهذا الاهتمام ناتج كون هذا العنصر يقوم بإيصال المعلومات إلى المستهلكين الحاليين والمرقبين عن منتجاتها وخدماتها، إضافة إلى دور الترويج الحيوي في إثارة الاهتمام بالسلع والخدمات.

ويعرف الترويج بأنه "الوسائل التي من خلالها تحاول المنظمة إعلام، إقناع وتذكير الزبائن - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة- عن منتجاتها التي تبيعها واسمها التجاري"¹، ومن بين هذه الوسائل: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، النشر، أو ما يعرف بالمزيج الترويجي والتي يمكن للمؤسسة أن تبتكر في هذه العناصر لتواجه المنافسة المحتملة وفيما يلي شرح الابتكار في هذه العناصر الترويجية.

¹ محمد عبد الرحمن أبو منديل، "واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

الفرع الأول: الابتكار في مجال الإعلان

عرفت الجمعية الأمريكية الإعلان بأنه "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع"¹.

كما عرف بأنه "عملية اتصال غير شخصي بين المعلن وعملائه عن طريق وسائل الاتصال العامة لتوصيل رسالة معينة بغرض التأثير في هؤلاء العملاء نظير دفع أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن"².

ويعد الابتكار في مجال الإعلان واحد من المجالات المهمة لدى الكتاب والباحثين، وقد تعددت تعاريفهم للابتكار الإعلاني من بينها ذلك الذي يعرفه على أنه "المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحل لمشكلات إعلانية"، في ضوء هذا المفهوم لا يبدو الابتكار الإعلاني كعملية بسيطة، أو جهد فردي أو موهبة فطرية، وإنما يبدو كعملية متداخلة لها محددات أساسية وتتأثر بالعديد من المتغيرات³.

فالابتكار في الإعلان وإن كان يعتمد بدون شك على مواهب وعبقرية وتصورات كاتب الرسالة الإعلانية، فإنه لكي يكون فعالا في تحقيق أغراضه، ينبغي أن يكون منضبطا فالإعلان الناجح يتطلب معرفة بالبيئة التسويقية الكلية، وإدراك لقدرات التعلم لدى المستهلك وفهم متعمق أحيانا لعملية اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك.

ويقول واحد من كبار كتاب الرسائل الإعلانية Alfred Politz في وصف الابتكار في الإعلان: "الابتكارية في الإعلان ينبغي أن تنتهج قواعد يحكمها غرض محدد، من خلال تحليل الأفكار المتأتية من الخيال والواقع، وانتقاء الأفضل من بينهما بما يخدم الغرض المنشود"⁴.

ومن أمثلة الابتكار الإعلاني ما يلي⁵:

-الابتكار في الإعلانات الصحفية؛

-الابتكار في الإعلانات التلفزيونية؛

¹ علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص 226.

² محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري أسس، نظريات، تطبيقات (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 284.

⁵ لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

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

الفرع الثاني: الابتكار في مجال البيع الشخصي

يعرف البيع الشخصي على أنه "نشاط شخصي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع، وبين المشتري النهائي وجها لوجه بغية تعريفه بالسلعة أو بالخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها"¹.

يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، كوسيلة لزيادة احتمالات العملية البيعية، وبذلك يعتبر رجل البيع عنصر هام من نظام المعلومات التسويقية، ويجب أن يتم التركيز على رجل البيع أولاً ثم العميل ثم المنتج، لأنه يعتبر نقطة الوصل بين المؤسسة والعملاء، ويمكن للرجال المتفوقين في المبيعات البيع من خمسة إلى عشرة أضعاف ما يبيع رجل المبيعات العادي، ومهما كانت أهمية رجال البيع إلا أن المؤسسات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم، ولهذا الغرض تلجأ إلى عدة أسباب منها ما يلي²:

-زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج عن طريق التسويق بالهاتف، فكلما تقبل رجال البيع والعملاء التعامل بالتجارة الإلكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي.

-البيع عن طريق تعيين موزعين لمنتجاتها والذين لديهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات.

الفرع الثالث: الابتكار في مجال العلاقات العامة

يعرف معهد العلاقات العامة البريطانية العلاقات العامة على أنها "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها"³.

وتعرف أيضا على أنها: "النشاط الذي تقوم به أية صناعة أو اتحاد أو مهنة أو حكومة أو أية منظمة أخرى لإقامة وتدعيم علاقات طيبة مع فئات خاصة من جماهير العملاء والمشتريين وكذلك مع الجمهور العام وذلك لغرض التماشي مع الظروف البيئية المحيطة"⁴.

¹ سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 215

² لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 38.

⁴ بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 275.

ويقصد بالابتكار في العلاقات العامة، الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المنظمات والجمهور المختلفة في المجتمع، وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع، وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها عن طريق التقارير السنوية.

وعليه فالابتكار في العلاقات العامة هو تشكيلة البرامج الترويجية المصممة المنتج الذي تقدمه المؤسسة والموجه إلى مجموعة ذات اهتمام حقيقي حالي أو محتمل بذلك المنتج¹.

الفرع الرابع: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يتكون تنشيط المبيعات من جميع الأنشطة الترويجية -بخلاف البيع الشخصي، الإعلان والعلاقات العامة- التي تعمل على تحفيز المستهلك ودفعه للشراء، وتستخدم كأداة يمكنها أن تعمل على تحفيز الطلب في الأجل القصير².

ويعرفها كوتلر بأنها "تلك الأشياء المتنوعة والتي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صممت لأن يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قبل المستهلك أو المتاجر"³.

وتعد سياسة تحفيز المبيعات أحد أهم المجالات الجد خصبة لممارسة الابتكار التسويقي، حيث تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة لتمييز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه⁴.

وهناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومنها ما يلي⁵:

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

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

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، الاتصالات التسويقية آليات الإعلان والترويج المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص 36.

³ محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁵ لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

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

الفرع الخامس: الابتكار في مجال النشر

يعرف النشر على أنه "الوسيلة المدفوعة لخلق حالة من الرضا النفسي في الجماهير لغرض بيع أو المساعدة في بيع سلعة أو خدمة معينة أو كسب موافقة الجمهور على قبول أو توجيهه وجهة بذاتها"¹.

ويعتمد الابتكار في مجال النشر بالدرجة الأولى على ما تم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره فيها². ويمكن أن يكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة³.

مما سبق إن الابتكار في الترويج هو قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته، ويمكن القول بأنه يعني التوصل إلى إيجاد أفكار جديدة ووسائل جديدة لتعريف الجمهور بالمنتج أو الخدمة⁴.

المطلب الرابع: الابتكار في التوزيع

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، حيث يلعب دورا هاما في خلق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية من خلال تملك وحيازة المستهلك السلعة في الوقت والمكان المناسبين، ويعرف التوزيع على أنه "جريان مادي للسلع من خلال القنوات التوزيعية، أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفرا للمستهلك في الوقت الذي يطلبه وفي المكان الذي يرغبه، أو أنه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك"⁵. ولتحقيق هذا الهدف تركز المؤسسة على ما من شأنه أن يعظم من مستوى أداء أنشطة التوزيع ويرضي عملاءها، وذلك من خلال تبني العديد من المداخل ويعد الابتكار أحد أهم صورها

¹ علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والإعلان التجاري مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 453.

² بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ المرجع نفسه، ص 27.

⁵ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 271.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في التوزيع

يقصد بالابتكار في التوزيع الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى.

وعلى العموم يمكن القول أن الابتكار في مجال التوزيع هو عبارة عن كل الابتكارات والإبداعات والطرق الجديدة والمستخدمه التي يتم إدخالها على عنصر التوزيع ليتمكن من خلالها المنتجون توزيع منتجاتهم بأعلى مستويات الكفاءة الممكنة، ومن ثم تحقيق أهدافهم وإرضاء زبائنهم من خلال تعظيم المنافع التي يتحصلون عليها سواء تلك المنافع المكانية أو الزمانية أو الحيازية للسلع¹.

الفرع الثاني: أهداف الابتكار في مجال التوزيع

يهدف الابتكار التسويقي في التوزيع إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نحاول إيجاز أهمها فيما يلي²:

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة وتطوير المؤسسة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع؛
- تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المؤسسة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين؛
- توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك، بما يحقق له ما يعرف في أدبيات التسويق بالمنفعة الزمانية والمكانية؛
- توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع والخدمات للمستهلكين والمستفيدين؛
- نقل الملكية من المنتج إلى المستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع؛
- الجهود العملية والتقنية لتلبية احتياجات الأسواق لمنتجات وعمليات جديدة.

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 16.

الفرع الثالث: صور الابتكار في مجال التوزيع

يمكن إيجاز أهم الصور والطرق المبتكرة في مجال التوزيع فيما يلي¹:

أولاً: البيع الآلي أو الأوتوماتيكي

وهي من الطرق الحديثة المستخدمة من قبل العديد من المؤسسات لتسويق منتجاتهم من خلال استخدام الآلات.

ثانياً: البيع البريدي

ترتكز هذه الطريقة على اتصال المؤسسة بزبائنهم من خلال الكتالوجات أو المطويات الترويجية المرسلة لهم عن طريق البريد العادي أو التقليدي بحيث تتضمن هذه الكتالوجات وصفاً دقيقاً لهذه السلع ومختلف خصائصها ومميزاتها وكذا طرق استعمالها ومستويات الأسعار المعتمدة... الخ، حيث يكون الدفع مقدماً بشيك أو حوالة بريدية ترفق مع الطلب، وعادة ما تخصص في المؤسسة وحدة خاصة ضمن وحدة المبيعات تعنى بالبيع البريدي.

ثالثاً: البيع الإلكتروني

وتتم عملية البيع من خلال الدخول إلى موقع الشركات البائعة عبر الإنترنت، حيث يمكن للزبون الدخول في الموقع ويختار ما يريده، حيث يكون الدفع في الغالب عن طريق بطاقات الائتمان وتمتاز هذه الطريقة بعدد من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- القدرة على الحصول على المعلومات المتاحة باستخدام الأنظمة الرقمية؛
- القدرة على الدخول إلى قواعد أو مخازن المعلومات Data Warehouses تحتوي على واجهات للزبائن كل على حدى ومشترياته في السابق واستخدام هذه المعلومات في وقت قصير لتأمين عرض يلائمهم.

رابعاً: البيع من خلال الحفلات المنزلية

ابتكرت بعض الشركات المنتجة للمنتجات الاستهلاكية طريقة فعالة لبيع وتوزيع منتجاتها بشكل مباشر، وتتمثل هذه الطريقة بالاتصال بالزوجات أو ربات البيوت لإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال الحفلات، وذلك نظير حصولهن على مكافآت.

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع، ص 17.

ويعتبر الحفل من خلال الأحداث الاجتماعية التي تخلق لون الود بين الحاضرين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنجاز العملية البيعية، كما أن الضيوف يحضرون بمحض إرادتهم وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لتلقي المعلومات التي تعرضها عليهم مندوبة أو ممثلة الشركة. ولقد نجحت هذه الطريقة المبتكرة في التوزيع نجاحاً كبيراً، ولجأت العديد من المؤسسات إلى استخدامها، ولكن كانت المؤسسات التي ابتكرتها أكثر استفادة منها.

خامساً: مستوى وضع الأصناف على الأرفف

من الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع هو وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال كالألعاب وقطع الحلوى... الخ على أرفف في مستوى نظر ومتناول يد الأطفال الذي يكون جالسا في عربة التسوق التي يتجول بها الأب أو الأم في متجر السوبرماركت، بحيث يتمكن الطفل من الإمساك بالمنتج وجذبه، وبالطبع سيصر على أن يحصل عليه، الأمر الذي يدفع بالوالد والأم إلى شراء هذا المنتج.

وقد أكدت الدراسات أن مثل هذه المنتجات ارتفعت معدلات بيعها كثيراً، الأمر الذي يدل على نجاح هذا الابتكار التوزيعي على الرغم من بساطته.

وعليه يمكن القول أن الابتكار في مجال التوزيع وكغيره من المجالات الأخرى يعد عاملاً ضرورياً وأساسياً لضمان نجاح وتطور المؤسسة كونه يتيح للمؤسسة إمكانية الحصول وتعظيم العديد من المزايا التنافسية التي تكسبها القدرة على تنمية وتطوير مستوى مبيعاتها، ومن ثم تطوير مستوى الأرباح المحققة وهذا ما يتيح لها إمكانية استغلال جزء من هذه الأرباح في تمويل مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة في إطار ما يعرف بتطوير القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة للمؤسسة

خلاصة الفصل الأول

بعد التطرق إلى المباحث الثلاثة المكونة لهذا الفصل نستخلص ما يلي:

- أن الابتكار هو عملية تهدف إلى التغيير وذلك من خلال التوصل إلى أفكار جديدة يمكن تجسيدها في شكل منتجات أو خدمات أو حتى أساليب إنتاج جديدة داخل المنظمة ويتسم بالتعقيد والتشابك مع العديد من المصطلحات ذات الصلة وهي الإبداع، الاختراع، التحسين، التطوير... الخ؛
- يعتبر الابتكار التسويقي الركن الأساسي لأي تطور في المؤسسة باعتباره المحرك والموجه لها من أجل كسب المزيد من العملاء عن طريق عناصر المزيج التسويقي والابتكار التسويقي في عناصره (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع)؛
- يعمل الابتكار التسويقي بخلاف التسويق التقليدي على تلبية الحاجات الكامنة والتي لا يمكن المستهلكين التعبير عنها، أو يخافون من التعبير عنها من خلال تقديم منتجات جديدة تشبع هذه الحاجات، وقد نحتاج إلى تكنولوجيا جديدة لتلبية هذه المنتجات الجديدة.

الفصل الثاني:

التحليل البيئي والابتكار التسويقي

تمهيد:

تعد المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي تحدثه التفاعل بين الطرفين وهذا ما أدى إلى تزايد الوعي بأهمية التسويق وتبني مفهوم التحليل البيئي فالمؤسسة إذا أرادت البقاء والاستمرار في مجال الأعمال عليها أن تتطلع لمعرفة ما يحيط بها داخليا وخارجيا حتى يمكنها معرفة ما يتاح لها من فرص وما يقف أمامها من تهديد أو عوائق وكذلك معرفة كل نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لمجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تكون في نفس النوع أو القطاع وذلك من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتحقيق المزايا التنافسية وكذلك نجاح عملية الابتكار التسويقي ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: البيئة والبيئة التسويقية؛

المبحث الثاني: أدوات التحليل البيئي؛

المبحث الثالث: علاقة التحليل البيئي بعملية الابتكار التسويقي.

المبحث الأول: البيئة والبيئة التسويقية

إن إدارة التسويق في المنظمة لا تعمل في الفراغ، فالواقع التطبيقي يبين أن هناك العديد من العوامل البيئية التي تؤثر في قراراتها الخاصة بوضع السياسات والخطط والبرامج التسويقية وتنفيذها، والتي يمكن أن تساعد في إنجازها إذا ما تم أخذها بالحسبان ويمكن أن تكون سببا في فشلها إذا ما تم تجاهلها أو سوء تقدير تأثيرها.

بعض هذه العوامل داخلية ونابعة من المنظمة نفسها والبعض الآخر منها تعود إلى البيئة المحيطة بالمنظمة، هذه العوامل بنوعها الداخلية والخارجية يطلق عليها البيئة التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم البيئة والبيئة التسويقية

لا توجد المنظمات في الفراغ، وذلك لأنها تعد نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل هو البيئة وبمقتضى هذا التصور تخضع المنظمة لمؤثرات بيئية عديدة بأشكال مختلفة ومستويات متباينة.

ويبقى نجاح أي منظمة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى موائمة سياستها مع التغيرات البيئية المحيطة مع خلق بيئة تسويقية مشجعة وفعالة، لذا سنتناول في هذا المطلب كلا من البيئة والبيئة التسويقية وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم البيئة

عرفت البيئة بأنها: "الإطار الذي يعيش فيه الإنسان ويشتمل على مقومات حياته من غذاء وكساء ومأوى ويمارس فيه علاقاته مع أقاربه من بني البشر والإنسان واحد من مكونات البيئة ويتفاعل مع كل مكوناتها بما فيها من أقران بني البشر"¹.

وتعرف أيضا: "بأنها تتضمن العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تؤديها نحو الفرص أو التهديدات التي تواجهها"².

¹ سليمان عمر عبد الهادي، الاستثمار الأجنبي المباشر وحقوق البيئة في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 12.

² ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 28.

الفرع الثاني: مفهوم البيئة التسويقية

عرفت البيئة التسويقية بأنها عبارة: "عن جميع العوامل والمتغيرات والقوى والعناصر المؤثرة في نشأة الأعمال وفعاليتها خلال فترة زمنية معينة سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر"¹.

وعرفت بأنها: "العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنشأة في الحصول على المدخلات، ومدى قدرتها على توليد المخرجات والمدخلات تشمل المصادر المالية، والمواد الأولية والمعلومات والمخرجات تشمل على عناصر المزيج التسويقي (السلعة والخدمة، التوزيع، والترويج، والتسويق)"².

وتعرف أيضا بأنها: "كافة القوى الموجودة داخل المنظمة، وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس أعمالها فيه، وتلعب هذه البيئة دورا هاما في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة، ومدى فاعلية اتخاذ القرار التسويقي الناجح، والذي يتعلق بتطوير وصيانة العلاقات الأكثر ربحية مع السوق والزبائن، كما تتضمن هذه البيئة العناصر التي من شأنها دفع أو إعاقة أعمالها"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البيئة التسويقية هي: مجموعة العوامل الموجودة خارج وداخل المنظمة والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في قراراتها.

الفرع الثالث: خصائص البيئة التسويقية

إن البيئة التسويقية تتميز ببعض الخصائص أهمها ما يلي⁴:

- أنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة والنظام التسويقي؛
- أنها تتطوي على قوى ومتغيرات يصعب التحكم بها أو التنبؤ بها؛
- أنها تتطوي على درجة عالية من عدم التأكد؛
- أنها تشمل على مجموعات من الفرص والتهديدات؛ أنها دائمة التغير وبالتالي فإنها ديناميكية وليست ساكنة؛
- أنها تتسم بالتعقيد والتفاعل بين القوى العديدة والمتنوعة، التي تتطوي عليها.

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 94.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2009، ص 68.

³ إياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 127.

⁴ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2010، ص 58.

المطلب الثاني: البيئة التسويقية الداخلية

إن البيئة التسويقية الداخلية هي مجموعة من العوامل الداخلية المتحكم بها من قبل المؤسسة، ويطلق عليها البعض البيئة القريبة بينما البيئة الخارجية يطلق عليها البيئة البعيدة، وسنحاول في هذا المطلب تبيان مفهوم البيئة الداخلية بالإضافة إلى التطرق إلى مكوناتها.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية على أنها: "مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المنظمة وتؤثر في أعمالها وأهدافها"¹.

كما تعرف على أنها: "مجموعة العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المؤسسة، وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق"².

الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخليةأولاً: العناصر غير التسويقية في البيئة الداخلية للمنظمة

وتتضمن العوامل التالية³:

- 1- المنشأة: تؤثر أقسام المنشأة على خطط قسم التسويق ونشاطاته، فالتنظيم المتبع، والعلاقات، وطرق الاتصال، ومدى التخصص، يؤثر على النشاطات والعلاقات، وطرق الاتصال ومدى التخصص يؤثر على النشاطات التسويقية للمؤسسة، فمثلاً قسم التمويل يؤثر على توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة التسويق، وقسم الأبحاث مسؤول على تصميم منتجات آمنة وجيدة، وقسم الشراء مسؤول على توفير الموارد الأولية كل ذلك يؤدي إلى مساعدة إدارة التسويق على تحقيق أهدافها.
- 2- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة: حيث تستطيع المؤسسة أن تزيد إنتاجها أو التقليل منه وذلك يتأثر بحدود الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة فإذا كان هناك رواج في السوق فإنها تستطيع أن تعمل بكافة طاقتها الإنتاجية وفي أوقات الكساد تقلل من الإنتاج.
- 3- كفاءة الأفراد: وهذا الأمر تتحكم به المؤسسة فباستطاعتها استخدام المتخصصين والخبراء وعمل الدورات التدريبية اللازمة، وبإمكانها العمل على عكس ذلك.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعدي، إدارة التسويق التحليل التخطيط الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 64.

³ زياد محمد الشorman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 47.

- 4- **القدرات المالية:** فالمؤسسة هي التي تحدد إن كانت بحاجة لزيادة رأس مالها أو حاجتها للأموال فتتخذ قرار بزيادة رأس مالها إما عن طريق أسهم جديدة أو الاقتراض سواء الداخلي أو الخارجي.
- 5- **موقع المنشأة:** فالموقع له تأثير كبير على نشاطات المؤسسات التسويقية فالموقع يساعد ويسهل عملية التسويق، وأما الموقع السيئ فقد يعمل على فشل مشروعات كان يتوقع لها النجاح، وهذا القرار يعود للقائمين على المؤسسة في أن يختاروا لها موقعا جيدا وقريبا من الأسواق المستهدفة ويمكن أن يكون الموقع بعيدا وغير مناسب.
- 6- **القدرة على الاختراع والتجديد:** إن إدارة المؤسسة هي التي تستطيع أن تخصص ميزانية للتطوير والبحث وذلك بالاعتماد على العوامل الأخرى كالقدرة المالية، فالنشاط التسويقي تبعاً لذلك يتأثر بمثل هذه العوامل.
- 7- **سمعة المؤسسة:** فالنشاطات التسويقية للمؤسسة تتأثر بسمعة المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة ترغب في بناء سمعة جيدة لها فإنها تقوم على خدمة المستهلكين بنفسها وتؤدي النشاطات التسويقية بالاعتماد على قدرتها، أما إذا كانت لا تهتم بالسمعة فإنها تعتمد على وسطاء آخرين ليقوموا بهذه النشاطات نيابة عنها.

ولاشك بأن هذه العناصر رغم كونها خارج حدود النشاط التسويقي فإن العلاقة معها متينة وقوية جدا داخل المنظمة وانطلاقاً من مفهوم النظام، فإن النظام لا يمكن أن يعمل ويؤدي ما هو مطلوب من مهامه دون تفاعله مع هذه العناصر غير التسويقية في المنظمة.

ثانياً: العناصر التسويقية في البيئة الداخلية للمنظمة

إن النشاط التسويقي في المنظمة يتمثل عموماً في المزيج التسويقي حيث يضم هذا المزيج أربع متغيرات.

وهذه الأخيرة يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة وهي كالاتي¹:

1. **المنتج:** يتضمن هذا النشاط جميع الخطط التي تعدها المنظمة تجاه المنتج الذي تتعامل به، والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه، باتجاه أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق، أي أن المنظمة لا تكتفي بطرح المنتج في السوق فقط، بل العمل على طرح منتجات جديدة للسوق أيضاً أو إجراء التطويرات الملائمة عليه سواء كان ذلك من حيث المضمون أو الشكل أو اللون أو الحجم... الخ.

¹ ثامر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 48.

2. **السعر:** وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك، آخذين بعين الاعتبار الخصومات والسماحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية.
3. **الترويج:** تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال والأخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات... الخ.
4. **التوزيع:** ويتمثل النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية السلع، وهنا لا بد من القول بأن المنظمة تعتمد منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وعبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك، ويتحدد هذا الاختيار والقرار في التعامل مع هذه المنافذ دون غيرها تبعاً لطبيعة المنتج الذي تتعامل به المنظمة واتساع السوق وحجم المنافسة القائمة.

المطلب الثالث: البيئة التسويقية الخارجية

إن البيئة التسويقية الخارجية هي مجموعة من العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ويطلق عليها البعض البيئة البعيدة، وسنحاول في هذا المطلب تبيان مفهوم البيئة الخارجية بالإضافة إلى التطرق إلى مكوناتها.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

ويطلق عليها أيضاً البيئة الكلية والبيئة البعيدة والبيئة غير المسيطر عليها والبيئة التي تعتبر خارج سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها من الصعب التحكم فيها ويطلق عليها بعضهم مصطلح (البيئة البعيدة) وذلك لأنها خارجة عن إرادة وسيطرة المؤسسة، ولا يمكن التحكم بعواملها المختلفة، ويجب على إدارة المؤسسة التعرف على هذه العوامل قبل اتخاذ القرارات التي تعمل على الحد من آثارها.

الفرع الثاني مكونات البيئة الخارجيةأولاً: البيئة الخارجية الكلية التسويقية

وهذه تتمثل في العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر في إدارة التسويق ولكن لا يمكن السيطرة عليها وتتمثل بالعوامل الاجتماعية والعوامل السياسية والقانونية والعوامل التكنولوجية والعوامل الاقتصادية وسوف نقوم بشرح تفصيلي لكل منها كالآتي¹:

1. **العوامل الاجتماعية:** ونعني هنا العوامل التي تتعلق بالمجتمع وهنا يمكن أن نجزئها إلى جزأين وهما العوامل الديموغرافية وعوامل الثقافة.
2. **العوامل الديموغرافية:** وهي التغيرات التي تطرأ على بيئة المجتمع من خلال حركة السكان كعدد المولودين والأطفال في المجتمع والهجرة بين الريف والمدينة وحجم الأسرة في المجتمع وتركيبية الأعمار في المجتمع ومعدل دخل الفرد في المجتمع والحالة الاجتماعية في المجتمع وكذلك المستوى التعليمي والتوزيع والكثافة السكانية وكل هذا يؤثر بشكل أو بآخر في حجم الطلب على السلع والخدمات فزيادة عدد الأسر يزيد من الإقبال على بعض السلع والخدمات وكذلك زيادة المستوى التعليمي في المجتمع يزيد من الوعي والإدراك لأهمية بعض السلع وخاصة المتقدمة تكنولوجياً.
3. **عوامل الثقافة:** إنها تمثل نمط معين من الحياة والعلاقات الاجتماعية من قيم وعادات وتقاليد وكل هذه العوامل لها تأثير مباشر في تسويق بعض السلع والخدمات وحتى إلى قبول المنتج أو عدم قبوله، إن هذه العوامل تعتبر من العوائق أمام التسويق فليس من السهل تغيير بعض العادات والتقاليد في مجتمع محدد وتأخذ هذه العملية مدة طويلة حتى يتم التأقلم معها وتغيير جزء منها.
4. **العوامل السياسية والقانونية:** القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً دائماً أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيوداً على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وبتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.
5. **العوامل التكنولوجية:** يجب على إدارة التسويق متابعة التقدم الفني أو التقني والعلمي وللاستفادة من كل ما هو جديد وتوظيفه لإشباع حاجات المستفيدين، ومتابعة آخر التطورات في مجال التكنولوجيات بشكل عام، وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات بشكل خاص².

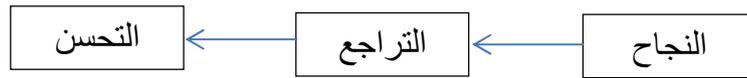
¹ عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 147.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

6. **العوامل الاقتصادية:** الأفراد لوحدهم لا يصنعون السوق، بل يجب أن يتوفر معهم المال لإنفاقه أو الرغبة في إنفاقه، فالبيئة الاقتصادية هي قوة مميزة تؤثر على النشاطات التسويقية في أي تنظيم ومن هذه القوى الاقتصادية¹:

أ- **دورات النشاط الاقتصادي:** يجب على المدراء التسويقيين معرفة دورة النشاط الاقتصادي وما هي المرحلة التي يقفون فيها الآن.

شكل رقم 2-1: مراحل دورة النشاط الاقتصادي



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، أصول التسويق، أسس وتطبيقاته الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 68.

والشركة تقوم بنشاطات متفاوتة في كل مرحلة من المراحل الثلاث:

والمراحل الثلاثة هي²:

- النجاح: هي وقت النمو الاقتصادي وخلال هذه المرحلة يوسع النظام برامجه التسويقية ويضيف سلع جديدة للسوق، كما يفتح سوق جديدة.
- التراجع: وهي الانسحاب من الأسواق الضعيفة، ويشعر الناس خلالها بهبوط العزائم، الخوف، والغضب، وهذه الإحساسات تؤثر على القوة الشرائية مما يستوجب التغيير في البرامج التسويقية.
- التحسن: وهي بدء الدورة من البداية، ويكون دور المسوق هو مدى السرعة التي يعود بها إلى مستواه الأول، وهنا تعود الشركة لتوسيع قاعدة تسويقها لتحسين المبيعات وزيادة الأرباح.
- ب- **التضخم:** وهو ارتفاع في معدل الأسعار بسرعة أكثر من سرعة ارتفاع دخل الأفراد وهذا بالتالي يخفض القوة الشرائية للمستهلك والتضخم عبارة عن تحدي كبير لمدراء البرامج التسويقية (وبالذات في مجال الكلفة وتسعير السلع) وتكون المهارة في إقناع الناس بالشراء حالياً خوفاً من الارتفاع الضخم للأسعار مستقبلاً.
- ت- **سعر الفائدة:** سعر الفائدة هو عامل مهم آخر من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على البرامج التسويقية، فعندما يكون سعر الفائدة مرتفعاً فإن المستهلكين يتوقفون عن المشتريات طويلة الأجل مثل:

¹ عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، أصول التسويق، أسس وتطبيقاته الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 68.

السكن ومن الأساليب المفيدة لتجنب أثر ارتفاع سعر الفائدة هو أن يقوم المسوقون بعرض سعر فائدة أقل من سعر السوق كأسلوب تحفيزي.

ث- ميزانية الدولة: تؤثر حجم وطبيعة النفقات الحكومية على التخصيص لكثير من المؤسسات فعلى سبيل المثال الانتقال من نفقات الموارد البشرية إلى نفقات للدفاع تفيد الشركات التي تسوق المنتجات العسكرية، وبالعكس ذلك تؤثر على الشركات التي تقدم خدمات طبية أو الشركات التي توفر المساكن لذوي الدخل المحدود.

ثانياً: البيئة الخارجية الجزئية التسويقية (المباشرة)

تتكون من العوامل البيئية الخارجية الجزئية المؤثرة على الأنشطة والفعاليات التسويقية وتتضمن العوامل التالية¹:

1. المنظمة: تتشكل المنظمة من عدة إدارات وهذه الإدارات مترابطة مع بعضها البعض ولضمان نجاح أي منظمة يقاس مدى التفاهم والتفاعل ما بين إدارتها وإدارة التسويق لأن إدارات المنظمة تؤثر وتتأثر بهذه الإدارات فعلى سبيل المثال إدارة الإنتاج تؤثر بشكل مباشر على إدارة التسويق فهي التي تنتج السلع والخدمات التي يتم تسويقها قبل إدارة التسويق والإدارة المالية هي التي تزود إدارة التسويق بالمصاريف والإدارة العليا يجب أن تصادق على أية برامج مقدمة من هذه الإدارة وإدارة الشراء هي التي تزودهم بالمعدات والأشياء اللازمة للتسويق ولهذا نجد كل إدارة تؤثر بشكل مباشر على إدارة التسويق.

2. الموردون: وهم الأشخاص أو الشركات التي تقوم بتوفير المواد اللازمة للمؤسسة حتى تتمكن من إنتاج السلع والخدمات سواء كانت مواد خام، أو نصف مصنعة أو تامة الصنع ويتم الحصول على هذه المواد من الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية ولذلك يجب على مدراء التسويق مراقبة توافر هذه المواد لأن النقص أو التأخير في توفيرها سوف ينعكس على تكاليف المبيعات أو توقف الإنتاج، ويجب على إداري التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات أن تقوم باختيار المورد المناسب في ضوء عدة اعتبارات أهمها²:

- جودة المورد؛
- السرعة في توريد المورد؛
- الشروط التي يضعها المورد للبيع والتسديد والخصم؛
- الضمانات والكفالات التي يضعها المورد؛ السمعة التجارية للمورد؛ القدرة الإنتاجية للمورد؛ الخدمات التي يقدمها المورد مثل: الصيانة، التدريب للموظفين.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

3. **المنافسون:** يحدد مفهوم التسويق أنه يجب أن تقدم الشركة قيمة ورضا أكبر للزبون عما يقدمه منافسوها كي تتجح، لذلك يجب أن يفعل المسوقون أكثر من تلبية احتياجات المستهلكين المستهدفين فقط، ويجب أن يكتسبوا ميزة إستراتيجية عن طريق تحديد موقع عروضهم بقوة مقابل عروض المنافسين في أذهان المستهلكين¹.

4. **الوسطاء التسويقيون:** يعد وسطاء التسويق مؤسسات تجارية مستقلة، تساعد مباشرة في دفع السلع والخدمات بين مؤسسة التسويق والأسواق الخاصة بها، تقدم هذه المؤسسات العديد من الخدمات مثل: النقل، التخزين والتمويل المالي، وتعتبر هذه الخدمات الضرورية لاستكمال عمليات التبادل بين المشترين والبائعين، وإجمالاً تشكل الشركة ومورديها ووسطائها سلسلة القيمة، أي أن كل شركة من هذه الشركات تؤدي أنشطة معينة لإضافة قيمة إلى المنتج الذي يشتريه الفرد في النهاية².

5. **العملاء:** تحتاج الشركة أن تدرس خمس أنواع من أسواق العميل دراسة دقيقة، تتكون أسواق المستهلك من أفراد وأسر تشتري سلعاً، وخدمات الاستهلاك الشخصي، تشتري أسواق الأعمال السلع، والخدمات لمزيد من التشغيل أو الاستخدام في عملية إنتاجها، بينما تشتري أسواق معيدي البيع سلعاً، وخدمات لمنتجات عامة، أو تنقل السلع والخدمات إلى آخرين يحتاجون لها، أخيراً، تتكون الأسواق الدولية من المشترين الموجودين في دول أخرى بما في ذلك المستهلكين، والمنتجين، ومعيدي البيع، والحكومات ولكل نوع سوق خواص خاصة تستدعي دراسة واعية من البائع³.

¹ غسان قاسم داود اللامي، **إدارة التسويق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 12.

² المرجع نفسه، ص 102.

³ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، **استراتيجيات التسويق الجزء الأول**، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص 172.

المطلب الرابع: تحليل مكونات البيئة التسويقية

بما أننا تطرقنا للبيئة الداخلية والخارجية، سيتم دمج نتائج التحليلات معها لفهم الصورة العامة للبيئة التسويقية. والتحليل البيئي "هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي Environmental analyse للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي Internal audit لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف"¹.

الفرع الأول: تحليل مكونات البيئة الداخلية

الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعترى عملها وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه، ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمنظمة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المنظمة، وفيما يأتي توضح لها.

أولاً: تحليل سلسلة القيمة

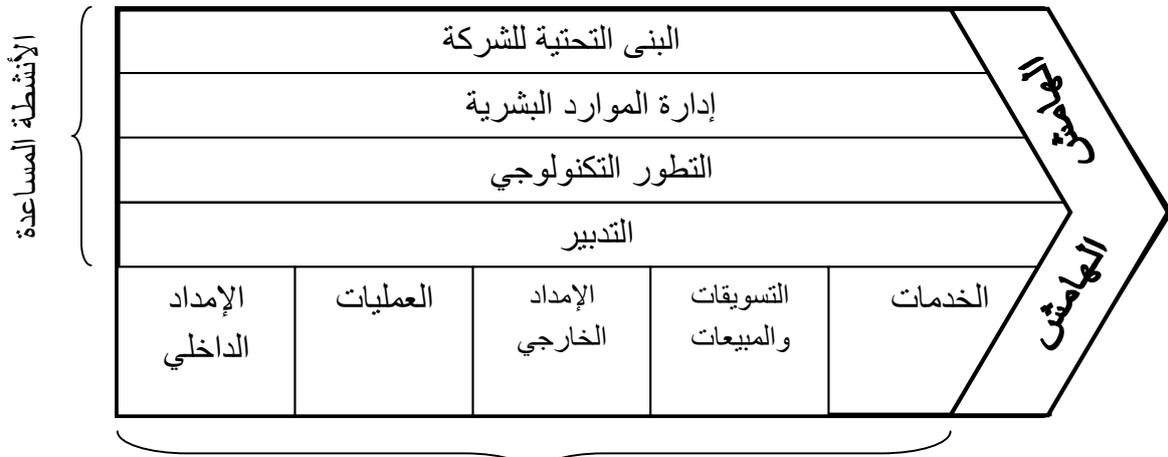
طرح ميشال بورتر نموذج المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له، إذ أنه لكل منظمة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتجها المسوق إلى السوق وبقية مرتفعة تحقق رضا الزبون.

وسلسلة القيمة يمكن توضيحها بالشكل رقم (2-2) والتي تتمثل بعملية تحليل لتلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة بنوعين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة².

¹ الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02/جوان/2015، ص 134.

² تامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 100.

شكل رقم 2-2: سلسلة القيمة لبورتر



الأنشطة الرئيسية

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص

100.

1. الأنشطة الرئيسية: وهي تلك الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة السائدة لمجمل تلك العمليات وتتأثر هذه الأنشطة بما يلي:¹

أ- **الإمداد الداخلي:** وهو ذلك النشاط الرئيسي المتعلق باستلام وخزن وتوزيع المدخلات إلى عمليات الإنتاج ومنتظمة مناقلة المواد والرقابة على المخزون وجدولة الحركة والنقل المردود إلى المجهزين والمفيد الإشارة هنا إلى نظام الإنتاج في وقته (JIT)USTJ-in-time على سبيل المثال قد برز كنظام حديث في حينه من أنظمة الإنتاج وإدارة العمليات والذي طبق في اليابان من قبل شركة تويوتا TOYOTA لصناعة السيارات، قد انصب في جوهره على مسألة الإمداد الداخلي والخارجي والذي يقوم على إيصال المواد وأجزاء التصنيع إلى مرحلة التصنيع بالوقت المحدد لها، ودون أي إضاعة في توقيت العمل.

ب- **العمليات:** تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي والمتمثلة بأنشطة التعبئة والتغليف، الطباعة، الاختبار، وتسهيلات عمليات الإنتاج، فضلا عن العمليات التي تسمى بصديقة البيئة والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية سواء كان ذلك بذاتها أو مخرجاتها لأنها ستكون موضع رضا المستهلك، ويتأثر ذلك من خلال العمليات التي تتعلق بمعالجة المواد الكيماوية الناتجة عن عمليات التصنيع أو النفايات الناجمة عن الأعمال العلاجية في المستشفيات.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ت- **الإمداد الخارجي:** تلك الأنشطة المتعلقة بتجميع، خزن وتوزيع السلع والخدمات على المشتريين وتشمل السلع النهائية، المواد الأولية، الطلبات المجدولة، عمليات الإمداد سواء كان ذلك للمجهز أو المشتري وبأشكال ومنافع مختلفة، وبخاصة إذا كانت العقود المتفق عليها طويلة الأمد.

ث- **التسويق والمبيعات:** وتتمثل بكافة الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري سواء كان نهائي أو وسيط بشراء السلع والخدمات، وتتضمن على أنشطة الترويج، القوة البيئية، اختيار القنوات التسويقية، العلاقة مع الزبون، وسياسات التسعير المعتمدة، ولاشك بأن هذا النشاط له أهمية وحيوية متميزة في تحقيق العلاقة مع الزبون وخلق قيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة، وبما يعزز من إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة.

ج- **الخدمات:** وهي الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم خدمات الصيانة، التدريب، الإدامة، قطع الغيار، وهذه الخدمات من شأنها أن تستعمل متطلبات العمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية والتي تصيف قوة ومكانة للمنظمة في تعاملاتها الخارجية وسواء كان مع المشتري النهائي أو الوسيط.

2. **الأنشطة المساعدة:** وهي مجموعة الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة الداعمة للأنشطة

السياسية في المنظمة ذات الخصوصية بمجال الصناعة، التي تعمل بها وهذه الأنشطة المساعدة هي:¹
أ- **التدبير:** ويتعلق هذا النشاط بوظيفة شراء المدخلات التي يتم استخدامها من قبل المنظمة في سلسلة القيمة، وتتضمن المواد الأولية، التجهيزات، الماكينات، تجهيزات التشغيل، الأبنية.

ب- **التطور التكنولوجي:** المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجالات الإنتاج أو ما يرافقها من أنشطة أخرى مختلفة، ولاشك بأن استخدام التطور الحديث والمعاصر من تكنولوجيا، سوف يسهم بشكل أساسي في التأثير بالأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المنظمة، سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلاً وعبر عملياتها المختلفة.

ت- **إدارة الموارد البشرية:** وهي كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتوظيف وتدريب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها، ويتأثر مجال إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- الارتقاء بمستوى جودة البيئة من خلال تعظيم أداء العاملين وبما تحقق أدنى مستوى من التلف؛
- وضع برامج التحفيز لجميع العاملين؛
- تعميق العلاقة مع النقابات والاتحادات المهنية ذات العلاقة بالصناعة؛
- تطوير كفاءة العاملين وتقليل سرعة دوران العمل.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ث - البنى التحتية للشركة (الخدمات المساعدة):

تتضمن العديد من الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، الحسابات، القانون والقضايا المتعلقة بالحكومة، إدارة الجودة، نظم المعلومات، والتي تكون بمجملها ذات أنشطة رئيسية أو داعمة، ومن مهمة المنظمة أن تخبر وتحدد كلف هذه المؤسسة مع الأداء المتحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة والعمل على تطويرها نحو الأفضل، وهذا يتطلب منها القيام بمقارنة كلفها للأداء مع كلف المنظمات الأخرى عبر اعتماد ما يسمى بقوائم المراجعة لكي تقوم بتصحيح أداؤها وأن تعمل على محاكاة المنافسين ولتحقيق ميزتها التنافسية.

إن نجاح المنظمات لا يتوقف على كيف يعمل كل قسم، بل في كيف تكون الأنشطة الخاصة بالأقسام متعاونة ومتشاركة مع بعضها البعض الآخر لبلوغ أهداف المنظمة ككل، وبما يعظم قيمة المنافع التي تحققها المنظمة من جانب وقيمتها لدى المستهلك من جانب آخر¹.

ثانيا: الموارد الأساسية للمنظمة

الغرض من البحث في موارد المنظمة ضمن البيئة الداخلية ينصب على تأشير مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلفه هذه الموارد على مكان القوة المتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن افتقدتها، وبالتالي ينعكس ذلك على موقعها التنافسي البيئي (اتجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة)، ويمكن تعريف موارد المنظمة على أنها "كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية".

تشمل الموارد الأساسية للمنظمة على نوعين هما²:

1- الموارد الملموسة: وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة وهي التي تستخدمها المنظمة باتجاه خلق القيمة إلى المستهلك، وتشمل هذه الموارد المادية على:

- أ- **المالية:** وتتمثل بالنقد الممتلك والحسابات المدينة وما يرتبط بقدراتها على توليد النقد.
- ب- **المادية:** وتشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات، والتي من شأنها أن تقرب المنظمة من المستهلك أو المجهز.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004، ص 160.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 205.

ت- **التنظيمية:** وهي محل التخطيط الإستراتيجي للشركة، تطوير العاملين، أنظمة التقسيم، وأنظمة المكافآت.

ث- **التكنولوجيا:** تتمثل بعمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد والاستتساخ، أسرار المهنة، براءات الاختراع.

2- **الموارد غير الملموسة:** تعد من الموارد التنافسية الصعبة، وسواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمنظمة، وتشمل هذه الموارد بالخبرة المتراكبة والتجارب التي تحصل في المنظمة كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي عملت به المنظمة وإدارتها وعموماً يمكن تأشيرها.

أ- **البشرية:** وهي القدرات أو الخبرات الموجودة لدى العاملين والفاعلين التي يعملون بها كفريق عمل موحد وما يملكونه من مهارات.

ب- **الإبداع:** وتتمثل في الخبرات العلمية والفنية والأفكار التي يتم التعامل بها في المنظمة ومختلف المستويات.

ج- **السمعة (الشهرة):** وهي ما تمتلكه المنظمة من سمعة ومكانة ذهنية لدى المستهلكين أو الوسطاء لجودة المنتج المقدم والعلامة التجارية التي تحملها الشركة، فضلا عن اعتبار ثقافة المنظمة كسمعة وميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي تجاه الآخرين.

ثالثا: تحليل نقاط القوة والضعف

إن لكل منظمة عملياتها، تستهدف بها تحقيق أهدافها، ولا بد من تقييم هذه العمليات، حيث يتم هذا التقييم من خلال النظر والدراسة الخاصة في المجالات الوظيفية التي توجد فيها.

فنقاط القوة هي الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها المنظمة في الأسواق أما نقاط الضعف فهي النقاط التي لا تستطيع المنظمة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة، كذلك تمثل معوقات ومشاكل داخلية تؤثر على قدرة المنظمة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، فالضعف التنظيمي، وقلة الموارد المادية وعدم كفاءة العاملين وخبرتهم جميعا نقاط تؤثر على استغلال الفرص البيئية¹.

الفرع الثاني: تحليل مكونات البيئة الخارجية

بعدما تطرقنا إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية بكل التفاصيل سوف نتطرق أيضا إلى تحليل مكونات البيئة الخارجية الكلية بما فيها مكوناتها الأساسية بالإضافة إلى البيئة التنافسية.

¹ عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سبق ذكره، ص 207.

أولاً: البيئة الخارجية الكلية

تتضمن البيئة الخارجية كافة العناصر والمتغيرات التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المنظمة على مواجهتها، لما تتسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات، ويمكن تأشير أهم هذه العناصر كالاتي¹:

- العوامل الديموغرافية؛
- الأوضاع الاقتصادية؛
- المنافسة؛
- القوى الاجتماعية؛
- القوى السياسية والقانونية؛
- التكنولوجيا.

وكل هذه المتغيرات تطرقنا إليها سابقا في المطلب الثالث بالتفصيل.

ثانياً: البيئة التنافسية

فضلا عن البيئة العامة فإن المدراء عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو البيئة الجزئية وتسمى أحيانا بيئة المهمة أو بيئة الصناعة، وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المنظمة بشكل مشترك مع بقية المنظمات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها².

أما عملية التحليل لبيئة التنافس في السوق فإنها ترتبط بشكل محدد مع خصوصية المنظمة العاملة في تلك الصناعة، فعلى سبيل المثال أن عملية تحليل المنافسة لشركة "كوكا كولا" في السوق يتطلب النظر إلى عاملين أساسيين من المعلومات المتعلقة بها وهما:

- توصيف محفظة الصناعة التي تعمل بها الشركة؛
- تحليل سلسلة القيمة (القنوات التوزيعية) والمرتبطة بعدد من المنظمات ويمكن أن تحقق قيمة مضافة لشبكة التوزيع وصولاً إلى المستهلك النهائي.

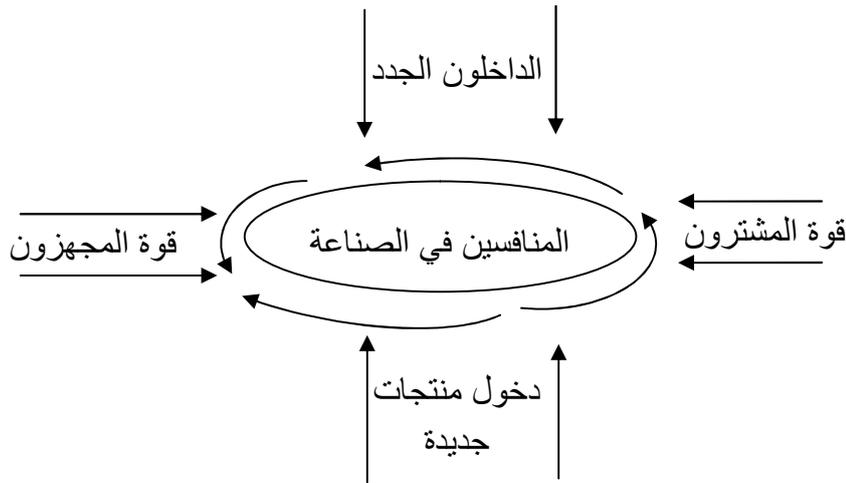
¹ المرجع نفسه، ص 66.

² فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 169.

وهذا يعني أن عملية التحليل ستتم بشكل أفقي لتغطية كافة الأشكال من المنظمات العاملة في الصناعة (المشروبات الغازية) بذات العلاقة مع شركة سلسلة التوزيع من خدمات وقيمة حتى وصولها للمستهلك النهائي.

ولعل خير تحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به والمسمى بنموذج القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة¹. والموضح في الشكل (2-3)

الشكل رقم 2-3: نموذج بورتر القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة.



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 96.

1. **قوة المجهزون:** وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها المجهزون حيال تعاملهم مع المنظمات والتي تتأثر بالآتي²:

- هناك عدد قليل من المجهزون العاملين في مجال الصناعة المعنية والتي تعمل بها المنظمة؛
- يكون من الصعوبة أحيانا الاتفاق مع مجهزين آخرين للتجهيز بمدخلات الإنتاج،
- الصناعة التي تعمل بها المنظمات ليست من اهتمام مجهزين أو كونها ذات جاذبية للدخول فيها؛
- المواد والمنتجات المصنعة التي يقدمها المجهز تكون مهمة وأساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المنظمة المقدمة للمستهلك النهائي؛
- المنتجات التي يقدمها المجهز تكون متميزة فضلا عن انخفاض أسعارها؛
- يتمتع المجهزون باتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

¹ ثامر البكري مرجع سبق ذكره، ص 95.

² المرجع نفسه، ص 97.

2. **قوة المشترين:** وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة والتي تتأثر بالآتي:

- تتمتعها بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل الإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك؛
- قبول المشتري للمنتج يتطلب توفر مواصفات معيارية فيها، لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى، كما هو على سبيل المثال في صناعة الأدوية والمواد الكيماوية أو الإلكترونية؛
- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشترين؛
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذاات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق؛
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.

3. **الداخلون الجدد:** أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المحققة والأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق.

4. **دخول منتجات بديلة:** ويقصد بها أن يكون هناك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة، وأن تكون بديلا عنها من حيث قدرته على تأدية المهام والمنافع التي يحققها المنتج الأصلي (المقدم من الصناعة) ويتحقق هذا التهديد من خلال:

- تمتعه بذاات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق؛
- السهولة واليسر في الحصول عليه؛
- انخفاض سعر الشراء؛

استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.

5. **المنافسين في الصناعة:** وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المنافسين الحاليين في ذات الصناعة وتتحقق من خلال:

- النمو الحاصل في الصناعة ذاتها وأفاقها المستقبلية إذا ما كانت الصناعة ذات نمو عالي فإن الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة، والعكس صحيح؛
- عدد المتنافسين في ذات الصناعة حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المتنافسين تناسب طردي؛

- التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون وقدرتهم على توفير الاستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل والبدء بالعمل¹.

ثالثا: تحليل الفرص والتهديدات.

إن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لنا احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المنظمة في جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو المواجهة مع التهديد².

إن الفرص والتهديدات، تمثل تطورا أو شروطا خارجية في البيئة التي لها نتائج إيجابية أو سلبية وذلك استنادا لطبيعة الفرص والتهديدات، وقدرة المنظمة على التعامل معها، وإن التهديدات تمثل خطرا على رفاهية المنظمة واستغلال الفرص وكذلك على بقائها وربحياتها.

تحليل الفرص الحالية والمستقبلية المتوفرة في الأسواق، وكذلك التهديدات الرئيسية التي تواجهها حاليا المنظمة، أو ما يواجهها في المستقبل، وقد تضعف العمل وتنعكس سلبا على المنظمة، إن هذا التحليل حتما سيكون له أثر على وضع الأهداف ثم صياغة الإستراتيجيات ومنها الإستراتيجيات التسويقية.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص:10

² عبد العزيز صالح بن جيثور، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المبحث الثاني: أدوات التحليل البيئي

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم عدة صعوبات تحول دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، ومن بين هذه الصعوبات على وجه التحديد اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف البيئية المحيطة، فالمؤسسة يمكنها الاستعانة بوحدة أو أكثر من البدائل الإستراتيجية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أدوات التحليل البيئي منها مصفوفة shell ومصفوفة SWOT ومصفوفة ADL.

المطلب الأول: مصفوفتي Shell و GE/McKinsy

الفرع الأول: مفهوم مصفوفة Shell

إن مصفوفة Shell تعتبر من أدوات التحليل الموضوعي المهمة لوحدة العمل الاستراتيجي وتتكون من بعدين أساسيين هما¹:

- البعد الأول: ربحية القطاع المتوقعة، ويركز هذا النموذج على الأرباح ويعتبرها هدف الأعمال الرئيسي ويتناول الأرباح المتوقعة وليست المحققة وتنقسم إلى ثلاث مستويات (أرباح جذابة، متوسطة، وغير جذابة) وتحدد الربحية بنموذج السوق إذا كان جذابا فإن المنظمة تتدفع إليه أو ربح غير جذاب لا يشجع المنظمة للدخول إلى هذا السوق أو القطاع.
- البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمنظمة، ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياسا بالمنتجات المنافسة، ويقسم هذا البعد إلى ثلاث مستويات هي (إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، إمكانيات ضعيفة)

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 206.

شكل رقم 2-4: مصفوفة Shell

		ربحية القطاع المتوقعة		
		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمنظمة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2011، ص 206.

من الواضح أن مصفوفة Shell تتكون من تسع خلايا إستراتيجية وكل خلية تمثل خيارا استراتيجيا وفقا للبعدين الأساسيين لهذه المصفوفة وهي¹:

- الخلية رقم 1: تعني أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة غير جذابة. الخيار الاستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.
- الخلية رقم 2: تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة متوسطة وهنا أمام المنظمة خياران استراتيجيان:

- الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يبشر بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه.
- النمو بحذر، أي المراجعة المستمرة فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو...الخ، أي أن المنظمة تراجع الخطوات المتبعة من قبلها حتى تتمكن من أن تعرف موقعها داخل السوق أو القطاع.

-الخلية رقم 3: تشير إلى أن الإمكانيات ضعيفة ولكن القطاع هو قطاع فيه أرباح جذابة. يتم إتباع إستراتيجية الانتعاش (الانتعاش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تتمكن المنظمة من تطوير إمكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- الخلية رقم 4: تشير إلى أن الإمكانيات متوسطة وربحية القطاع غير جذابة. الخيار الاستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.
- الخلية رقم 5: الإمكانيات التنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة. الخيار إما النمو بحذر أو النمو.
- الخلية رقم 6: هنا الربحية المتوقعة جذابة ولكن الإمكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة. الخيار هنا تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية، أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها على المنافسة لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.
- الخلية رقم 7: هنا الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة. الخيار الاستراتيجي هو إدرار ما يمكن إدراره من نقد من هذا النشاط أي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.
- الخلية رقم 8: إمكانيات تنافسية قوية وربح متوقع متوسط. الخيار الاستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.
- الخلية رقم 9: هنا الإمكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة مع أرباح متوقعة جذابة. الخيار الاستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي. إن تطبيق هذه المصفوفة على وحدات العمل الإستراتيجية (SPU) يعطي للمنظمة عدة خيارات للاستثمار في القطاعات السوقية¹.

الفرع الثاني: مفهوم مصفوفة GE/ Mckinsy

أعدت هذه المصفوفة من قبل جنرال إلكتريك وماكنزي للتغلب على بعض النواقص في بعض المصفوفات، وتتضمن بعدين أساسيين²:

أولاً: جاذبية الصناعة

وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (منخفض، متوسط، عال) وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة: الحجم، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.

ثانياً: قوة نشاط الأعمال

وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد (منخفض، متوسط، عال) وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال: الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح التكنولوجي، القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

¹المرجع نفسه، ص 206.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 208.

إن المنظمة يجب أن تستخدم مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة وذلك اعتماداً على طبيعة الحالة التي تواجهها المنظمة.

شكل رقم 2-5: مصفوفة GE/Mckinsy

		جاذبية الصناعة		
		عالم	متوسط	منخفض
قوة النشاط	عالم	(1) استثمار	(2) استثمار	(3) إدارة واختيار المنتجات
	متوسط	(4) استثمار	(5) إدارة واختيار المنتجات	(6) الحصاد أو التجريد

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 209.

تعطي هذه المصفوفة نقاطاً وفقاً لأهمية هذه العوامل ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل ويعطي النقاط التي يستخدمها وهكذا يتم احتساب نقاط كل منتج وتحديد موقعه في المصفوفة، وإن موقع المنتج في أي خلية يتطلب إستراتيجية مختلفة عن موقعه في الخلية الأخرى، فإذا كان المنتج في الخلية (1، 2، 4) لابد من إتباع إستراتيجية الاستثمار في المنتج لغرض النمو، أما إذا كان المنتج في الخلية (3، 5، 7) فيتم إتباع إستراتيجية إدارة المنتج بصورة انتقائية لتحقيق الفوائد، أما إذا كان في الخلية (6، 8، 9) فيجب إتباع إستراتيجية الحصاد أو التصفية للتخلص من المنتج.

المطلب الثاني: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group

من بين أحسن وأشهر النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الواقعية التي تواجه المنظمة، نجد نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) وذلك لبساطته في التحليل وسهولته في التطبيق.

الفرع الأول: مفهوم مصفوفة (BCG)

ظهرت مصفوفة BCG من طرف مجموعة استشارية أمريكية هي جماعة بوسطن الاستشارية، تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداماً في تحليل الأعمال الإستراتيجية، وتشير بعض الدراسات إلى أن

أكثر من 50% من الشركات العالمية المعروفة تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية وبالتالي لاختيارها الإستراتيجية المناسبة في تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات¹.

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم 2- 6: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 232.

تتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين إحدائيتين هما:

أولاً: حصة السوق النسبية

والتي تتضح بالإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق وأجزائها المستهدفة، فالحصة السوقية النسبية التي يعبر عنها الرقم 1 يعني بأن حجم مبيعات الشركة تساوي 10% من حجم مبيعات قائد السوق، وأن الحصة السوقية النسبية التي تساوي 10 يعني بأن هذه الشركة هي قائدة للسوق وأنها الأقوى والأكبر تأثيراً في السوق.

ثانياً معدل نمو السوق

ويسمى هذا الإحداثي العمودي أيضاً بمعدل نمو الصناعة الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق، فكلما ازدادت النسبة كلما أشر ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع، للشركات في الدخول إليه

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 232.

وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه.

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة BCG

هذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية أعمال المنظمة وتعاملها ضمن هذه الخلية، ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن الدوائر الموجودة في هذه المصفوفة تختلف من حيث الحجم لكونها تمثل قوة وحجم المنتج في السوق أو قوة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وهذه الأعمال لا تكون مشفرة أو ثابتة بشكل دائم، بل يمكن أن تتحرك بأي اتجاه من الخلايا الأربع وقد تخرج كلياً ويعني ذلك انسحابها من السوق، وهذه الخلايا هي¹:

أولاً: خلية علامة الاستفهام

تسمية هذه الخلية مجازاً بعلامة الاستفهام يعني بأن مصير المنتجات التي تقع في هذه الخلية تكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها، لأنها قد تفشل أو تنجح وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكنه بحصة سوقية منخفضة لذلك فإن الشركة تنفق مبالغ كبيرة على الأفراد العاملين فيها، المعدات والتجهيزات، الأبنية، لغرض الإسراع في تحقيق نمو السوق ولكي تحقق اقتراب أكثر نحو الشركة الفائزة في السوق.

ولذلك فإن الشركة تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم ومن بين أبرز هذه الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة أنسوف لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

ثانياً: خلية النجوم

التشبيه المجازي لهذه الخلية بالنجوم يدل على أن المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها، وتمثل هذه العلاقة بين معدل نمو عال في السوق وحصة سوقية مرتفعة، وبطبيعة الحال فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى الشركة فقط إلى جني الأرباح منها، بل أن تنفق عليها ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة، ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك الآتي:

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 234.

- التكثيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض اكتساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزا ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين، وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية؛
- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، أو من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة؛
- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق، فضلا عن اعتماد سياسات التتويج في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيرا في السوق.

ثالثا: خلية البقرة الحلوب

- وتسمى أيضا بالوحدات المدرة للنقد على اعتبار أن المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنظمة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائد للسوق، على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها، وتنتهج المنظمة في إستراتيجية أعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية:
- تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما، لكونها قائدة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح؛
- استخدام العوائد المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم وإسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل؛
- تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر.

رابعا: خلية الكلاب

- وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة وهذه الخلية تمثل حصة سوقية منخفضة ويقابلها معدل نمو واطئ في السوق، ولكن المنظمة تبقي تعاملها في منتجات هذه الخلية على احتمال أن تحقق إحداها أو أكثر لنجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق، أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها الشركة، ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها أكثر من العوائد التي تحققها¹.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 236.

المطلب الثالث: مصفوفتي دورة حياة المنتج و ADLالفرع الأول: مصفوفة دورة حياة المنتج

بناء على الانتقادات للمصفوفة السابقة وضع Barksdal & Harris مصفوفتهم في عام 1982م وقد عالجت الانتقادات التالية للمصفوفة السابقة¹:

- إن مصفوفة BCG تتجاهل المنتجات أو الأعمال الجديدة؛
- إن مصفوفة BCG تغفل الأسواق ذات معدل النمو السلبي.

وكما يلاحظ في الشكل 2-7 أن هناك تركيز على مراحل النمو والنضج من دورة حياة المنتج.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص

شكل رقم 2-7: مصفوفة دورة حياة المنتج.

عالي	السوق الرئيسي	واطي	Growth Market	نمو السوق
High	Relative Market	Low		
Infants Negative تدفق نقدي سالب Cash Flow		طفل	واطي	
Stars نجوم تدفق نقدي متوسط سالب أو موجب Modest +or- Cash Flow		الطفل المشاكس Children Problem	عالي	
Cash Cows أبقار النقد تدفق نقدي موجب كبير Large Positive Cash Flow		كلاب Dogs	واطي	
WarHorses فرس الحرب تدفق نقدي موجب Positives Cash Flow		طائر منقر Dotos	سالب	
		واطي		
عالي		واطي		
High		Low		

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

واعتماد على نفس فروض مصفوفة BCG عرضت هذه المصفوفة بعض المشاكل التي تنشأ من إدخال منتجات جديدة (أطفال) ومنتجات في أسواق متدهورة، هي¹:

1. أفراس الحرب: إن بقرة النقد تتحول إلى فرس حرب عندما يدخل السوق مرحلة التدهور ومثل تلك المنتجات تبقى لها حصة سوقية عالية وتستمر في توليد النقد، وقد تقلص المصاريف التسويقية أو يتم اختيار الأجزاء السوقية التي يتم الانسحاب منها.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

2. الطير المنقر: ومثل هذا المنتج يحظى بحصة سوقية واطئة في أسواق متدهورة وهناك فرصة قليلة للنمو وتوليد النقد وعادة ما يجب إزالة هذه المنتجات في المصفوفة ولكن عندما ينسحب كل المنافسين من السوق ربما يكون من المريح إبقاء Dodos في السوق.
3. الأطفال: وهي المنتجات عالية المخاطرة ولا تحظى بربح وتستخدم نقد غير قليل لأنها منتجات جديدة.

وكما في المصفوفة السابقة فإن المشكلة مازالت مستمرة في كيفية تعريف المنتجات والأسواق أو حتى معدلات النمو.

الفرع الثاني: مصفوفة ADL

أولاً: تعريف مصفوفة ADL

سمي هذا النموذج نسبة إلى الباحث الذي قام بتطويره وهو Arther D. Little وهي أداة كيفية مقارنة بمصفوفة BCG، ويقوم النموذج على أساس بعدين هما دورة حياة النشاط أو ما يسمى نضج الصناعة والوضع التنافسي للمؤسسة¹:

1. نضج الصناعة: على غرار دورة حياة الخدمة أو المنتج، تمر الصناعة بأربع مراحل وهي (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار).

2. الوضعية التنافسية: تعكس الوضعية التنافسية قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون من عوامل المنافسة مثل: النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي... الخ، الجدول الموالي 1-2 يوضح جميع المراحل التي تمر بها عملية نضج الصناعة.

¹ موفق ميمون، "دراسة تموقع الخدمة في الأسواق التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 177.

جدول رقم 1-2: مراحل نضج الصناعة

المرحلة / المؤشرات	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
1- معدل النمو	أكثر سرعة من الناتج الوطني الخام	أسرع من PNB	معادل أو أقل من PNB	ضعيف جدا ومنحدر إلى السلب
2- احتمال النمو	- غير معروف - غير مرضي	- نسبيا معروف - مرضي	- معروف - مرضي	- معروف جدا - مرضي
3- خط المنتجات	- ضيق وجد محدود	- واسع	- واسع - ترشيد في الخط	- ضيق - واسع في قطاعات جذابة
4- عدد المنافسين	- قليل	- كثير	- كثير	- عدد متوسط
5- الحصة السوقية وتوزيعها مع استمرارها	- مجزأة - غير ثابتة	- مركزة - ثابتة نوعا ما	- استقرار الحصة - جد ثابتة	- مركزة أو جد مجزأة (حسب القطاع) - جد ثابتة
6- ثبات العملاء	- غير مستقرة	- أكثر استقرار	- أقل استقرار	- جد مستقرة
7- سهولة النفاذ إلى القطاع	- سهلة	- أكثر صعوبة	- جد صعوبة	- عدم الرغبة في النفاذ
8- التكنولوجيا	- تطور سريع في التكنولوجيا غير معروفة	- متغيرة	- معروفة، الوصول لها سهل	- معروفة، الوصول لها سهل

المصدر: موفق ميمون، "دراسة تموقع الخدمة في الأسواق التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 178.

أما الجدول التالي فهو يوضح الوضعيات التنافسية الخمس وخصائصها:

جدول رقم 2-2: الوضعيات التنافسية الخمس وخصائصها

الخصائص	الوضعيات التنافسية
- القدرة على مراقبة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجيا). - وضع عدة خيارات إستراتيجية مستقلة عن المنافسين (تميز).	1- مهيمنة
- القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الأجل الطويلة	2- قوية
- رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل قيادة بعض الاستراتيجيات. - امتلاك حظوظ كبيرة للحفاظ على الوضعيات التنافسية في الأجل الطويلة	3- مقبولة
- أداءات غير مرضية لتبرير مواصلة أنشطتها. - حظوظ متوسطة (أو أقل من المتوسط) في الحفاظ على الوضعيات.	4- ضعيفة
- أداءات غير مرضية حاليا وهناك احتمال تحسين الوضعيات. - أقل بقاء في الأجل القصيرة، لكن مطلوب تحيينها لوضعيات للتمكن من حظوظ البقاء في الأجل الطويلة.	5- حدية

المصدر: موفق ميمون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

ثانيا: أهم التوجيهات الممكن الحصول عليها من نموذج ADL

على العموم يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مجالات أساسية¹:

1. المنطقة الأولى: خانة النمو الطبيعي حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.
2. المنطقة الثانية: خانة النمو الاختياري تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، بالإضافة إلى أن أخطار المؤسسة جد متدنية هنا.

¹ موفق ميمون، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

3. المنطقة الثالثة: خانة إعادة التقويم والتوجيه: تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف، والتي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

4. المنطقة الرابعة: خانة التحلي المؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التحلي والانسحاب من هذه الحصة.

جدول رقم 2-3: التوجيهات الإستراتيجية لمصفوفة ADL

الوضعية التنافسية	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
نضج الصناعة				
مسيطرة				
قوي				
ملائمة				
مقبولة		النمو	النمو الانتقائي	الإنعاش وإعادة التوجيه
هامشية			التحلي	

المصدر: موفق ميمون، مرجع سبق ذكره، ص 181.

المطلب الرابع: مصفوفة SWOT

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على ذات الاختصار بالحروف بتحليل TOWS ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومضمونها كآتي¹:

أولاً: القوة Strengths

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ثانياً: الضعف Weakness

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

والجدول 2-4 يوضح متضمنات بعض عناصر القوة والضعف واللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 220.

جدول رقم 2-4: متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام تكنولوجيا جديدة. - اتفاقات وعقود طويلة الأمد. - موارد مالية متميزة. - مهارات بشرية مرتفعة. - حملات ترويجية مكثفة وناجحة. - انخفاض واضح في كلف العمليات. - علامة تجارية قوية. - خدمة المستهلك. - منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة. - عوامل أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية الموارد التمويلية ومصادره. - نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة. - قصور في الأجهزة والمعدات. - عدم انتظام في عمليات التجهيز. - محدودية في ميزانية الترويج. - ضعف السيطرة على حركة المخزون. - مهارات تسويقية. - عوامل أخرى.

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

ثالثا: الفرص Opportunities

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتوقع أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

رابعا: التهديدات Threats

تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية.

والجدول 2-5 يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى.

جدول رقم 2-5: متضمنات عناصر الفرص والتهديدات في البيئة

عناصر التهديدات T	عناصر الفرص O
<ul style="list-style-type: none"> - قيود حكومية مضافة. - ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور. - انفتاح اقتصادي مفاجئ. - ركود في النشاط الاقتصادي. - أحداث سياسية إقليمية. - تغيرات متسارعة في أنماط حياة الأفراد. - دخول منافسين جدد للسوق. - ظهور سلع بديلة بسعر أقل. - عوامل أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسهيلات حكومية جديدة. - منافذ جديدة للتصدير والاستيراد. - سماعات جمركية. - قيود على المنتج الأجنبي. - نمو أسرع في السوق. - ظهور تكنولوجيا جديدة. - استخدام وسائل ترويج متقدمة. - اكتشاف مواد خام جديدة. - عوامل أخرى

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 222.

ومن المفيد الإشارة في القول بأن العلاقة بين هذه العناصر الأربع هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية على تلك العناصر، وبنفس الوقت زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكان الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المنظمة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن تنتهج الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وهي كالتالي¹:

1 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 223.

شكل رقم 2-8: الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
.....
.....
.....	تقويم البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص
.....
إستراتيجية انسحاب	إستراتيجية دفاعية	التحديات
.....

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 223.

1. إستراتيجية الهجوم

هذه الإستراتيجية تعتمد على المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، فضلا عن كون مكان قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

2. إستراتيجية علاجية

هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أنها تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها، وكما هو على سبيل المثال في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة... الخ.

3. إستراتيجية دفاعية

هذه الإستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات، وممكن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية.

ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكان قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة، وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

4. إستراتيجية الانسحاب

تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعترضها وما تواجهه من تهديدات في البيئة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة

التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.

وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.

المبحث الثالث: علاقة التحليل البيئي بعملية الابتكار التسويقي

تعد عملية تحديد البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة من بين أهم التحديات التي تواجهها الإدارة العليا، وهذا راجع أساس إلى ارتفاع التكاليف الخاصة بالقرار المتخذ من جهة، وخطر انحراف المؤسسة عن الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وهنا تظهر أهمية تخطيط ودراسة العوامل المحددة لنجاح أي عملية أو نشاط داخل المؤسسة بصورة عامة، والأنشطة الابتكارية للتسويق بصفة خاصة.

المطلب الأول: البيئة الداخلية وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي

الفرع الأول: أدوات ووسائل التأثير القيادي وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي

أولاً: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية حيث تساعد على حل المشاكل الإدارية وتضع الحواجز أمامه لكي لا تتكرر فالقيادة هي "مجموع النشاطات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد العاملين لكي يعملوا برغبتهم ليحققوا أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري"¹.

ثانياً: أدوات ووسائل التأثير القيادي

تتمثل أدوات ووسائل التأثير القيادي فيما يلي²:

1. **المطلب المشروع:** يقصد بالمطلب المشروع الذي يصدر من القائد، والذي يستند إلى مشروعية فيتحقق به إذعان المرؤوس للقائد، فعندما يطلب القائد من المرؤوس تنفيذ مهمة تدخل ضمن مسؤولياته، فإن هذا الطلب يمثل محاولة للتأثير على سلوك المرؤوس ويستند على مشروعية مضمونها أن الرئيس يملك السلطة الرسمية التي تتيح له أن يمارس مثل هذا التوجيه في المجالات التي تتعلق بمسؤوليات العمل

2. **إذعان المنفعة:** عندما يقوم القائد بالتأثير على المرؤوسين مستخدماً إحدى وسائل الترغيب التي تجعل المرؤوسين يحصلون على منافع نتيجة ذلك، فإننا نكون في هذه الحالة أمام أداة من أدوات التأثير تسمى الإذعان الواسيلي، أو إذعان المنفعة.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 133.

² رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرص للنشر والتوزيع، سوريا- دمشق، الطبعة الأولى،

2001، ص 156.

3. **إذعان القهر:** عندما يقوم القائد بالتأثير على المرؤوسين مستخدماً إحدى وسائل العقاب التي تجعل المرؤوسين يقومون بالعمل بالتهديد، فإننا نكون في هذه الحالة أمام أداة من أدوات التأثير تسمى بإذعان القهر.

4. **الإقناع القائم على الرشد:** يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على المرؤوسين من خلال إقناعهم بأن السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم، وفي هذه الحالة يكون تأثير القائد مستمداً من بيانه وإيضاحه للطرق المؤدية إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف الأفراد المرؤوسين.

5. **النفوذ القائم على الخبرة:** وفي هذه الوسيلة يمارس القائد تأثيراً قيادياً على المرؤوسين وفقاً للخبرة التي يتمتع بها، والتي قد تتمثل في تعليمه، أو تخصصه أو مهنته أو ممارسته، وهذا ما يدفع المرؤوسين للإذعان لتوجيهات القائد.

6. **الإلهام وإلهاب الحماس:** قد يؤثر القائد على المرؤوسين من خلال مجموعة القيم والمعتقدات التي تبرر قيام المرؤوس بهذا السلوك، فقد يحرك القائد حماس مرؤوسيه للقيام بمهمة معينة على اعتبار أن قيامهم بهذه المهمة هو تعبير عن إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكل ما يقدمه القائد في هذه الحالة هو الراحة النفسية التي سيشعر بها المرؤوس في حال قيامه بالعمل.

7. **تنمية وتغيير القيم والمعتقدات:** عندما تكون القيم والمعتقدات راسخة لدى المرؤوس، يجب على القائد القيام بتثبيتها وتقويتها حتى يمكنه أن يستخدمها كأساس للحصول على إذعان المرؤوس، وهذا يمثل تأثيراً قيادياً أيضاً.

8. **تطويع القائد للمعلومات:** يمكن للقائد أن يؤثر على مفاهيم ومشاعر ومدركات المرؤوسين من خلال سيطرته على المعلومات التي تتاح لهؤلاء المرؤوسين، فانثناء معلومات معينة دون أخرى، ونقل أحداث معينة دون أخرى، وتوفير معلومات وبيانات تعطي انطباعات معينة وتقود إلى استنتاجات في اتجاه معين، كلها أساليب وطرائق تعتمد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقون هذه المعلومات.

9. **تطويع ظروف البيئة:** يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً قيادياً على سلوك المرؤوسين، بطريقة غير مباشرة، من خلال تطويعه للظروف المادية، أو الظروف الاجتماعية المحيطة بهؤلاء المرؤوسين.

10. الإعجاب والانتماء الشخصي

قد يمارس القائد تأثيراً قيادياً من خلال إعجاب المرؤوسين، وانتمائهم لشخصه، فيجعلهم يدركون ويحاكون سلوكه، والعنصر الرئيسي في طريقة التأثير هذه هي القدوة التي يراها المرؤوسون في القائد الذي يحملون له مشاعر الإعجاب ويتمثلون به في سلوكهم وممارساتهم.

11. المشاركة في القرار: يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً قيادياً على سلوك المرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتنتمي هذه المشاركة لدى المرؤوسين بالشعور بالانتماء للقرار المتخذ والالتزام به مما يزيد من حماسهم للتنفيذ.

إن جميع الأدوات والوسائل السابقة للتأثير القيادي تؤثر بدرجة كبيرة على إدارة النشاطات الابتكارية في المنظمات، فاستخدام إذعان المنفعة والمشاركة في القرار، وإلهاب الحماس، وتنمية وتغيير القيم المعنويات وتطويع المعلومات وظروف البيئة جميعها وسائل وأدوات تثير الشعور لدى المرؤوسين بالأهمية وتدفعهم للإنجاز والتفكير والعمل، وهذا يعني إمكانية تقديم أفكار جديدة لسلع جديدة يمكن إنتاجها وطرحها والاستفادة منها في الأسواق¹.

الفرع الثاني: فرق العمل وعملية نجاح الابتكار التسويقي

تعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وفي الممارسات الإدارية أيضاً وهي مجموعة من العلاقات الشخصية المتبادلة المبنية بهدف تحقيق غايات محددة.

أولاً: تنظيم الفرق

يجب على أي منظمة أن تنظم أفرادها ضمن فرق للمشروعات التي تقوم بإنجازها. وغالباً ما يتألف فريق المشروع من ستة إلى ثمانية أفراد يختارون من أقسام متعددة ويقومون بابتكار عنوان للمشكلة المختارة للدراسة ويتمثل الهدف الأساسي لهؤلاء الأفراد في تحقيق نتائج ناجحة لابتكار المشروع. يلتقي أعضاء الفريق بشكل دوري، وبالتالي يستفيدون من الوقت المتاح لهم في تقديم الأفكار الابتكارية، بالإضافة لإنجاز المسؤوليات الوظيفية الأساسية، ولكن ما يميز هذه الفرق أنها تدخل بمجرد إنهاء المشروع، ويتألف فريق المشروع من القائد والسكرتير وأعضاء آخرين في الفريق مثل المتخصصين والاستشاريين، المسؤولين على المعارف المتعلقة بالمحاسبة والبرمجة والذين يحضرون الاجتماعات الأساسية للفريق².

وفيما يلي شرح للفئات السابقة³:

1. قائد فريق المشروع

يؤكد قائد فريق المشروع في مسؤولياته على الفريق لتنفيذ المشروع، ومن المفيد أن يبدأ قائد الفريق من الوحدة التنظيمية الأكثر إدراكاً للمشكلة، والتي يمكنها أن تقدم حلولاً ابتكارية وإبداعية أفضل.

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² المرجع نفسه، ص 173.

³ المرجع نفسه، ص 173.

2. **سكرتير المشروع:** إن كل فريق في المشروع يتطلب سكرتيراً أساسياً له يعمل على مناقشة الوثائق وجدول الأعمال والمذاكرة والتقارير، ويجب أن يكون هذا السكرتير عضواً في فريق المشروع، وبالتالي يمكن الاستفادة منه في الحصول على الاقتراحات والأفكار الابتكارية.

3. **أعضاء فريق المشروع:** تحدد عضوية الفريق بناءً على المهارات والمعارف الضرورية للمشروع، وعندما تكون المشاكل مزمنة فإن الفرق تكون غالباً ذات مجالات وظائفية متعددة، وتتألف غالباً من أفراد في الإدارة الوسطى، وأفراد مهنيين، وأفراد من القوى العاملة، وقد تتضمن الفرق أيضاً متخصصين استشاريين من ضمن المنظمة.

يضاف إلى العضوية الرسمية للفريق اسم المسهل، ويختار العديد من المنظمات استعمال مفهوم المسهل لمساعدة الفرق في تنفيذ مشروعاتها الأولى بالرغم من أنه لا يكون عضو في الفريق. ويلعب المسهل دوراً هاماً في الفريق ويتمثل دوره في التالي¹:

- توضيح المدخل الأساسي للمنظمة سواء كان تقديم أفكار ابتكارية، أو بحوث وتطوير، أو تحسين للجودة، وكيف يختلف هذا المدخل عن المداخل الأخرى السابقة للمنظمة؛
- تقديم المساعدات الهامة لبناء الفرق؛
- المساعدة في تدريب فرق المشروعات؛
- مساعدة قائد فريق المشروع في حل مشاكل العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق؛
- مساعدة الفريق في تجنب الاختيار الرديء للمشروع؛
- متابعة تقدم المشروعات، ورفع تقارير التقدم للإدارة؛
- إعادة حيوية المشروع المتوقف.

والسؤال الهام هنا: كيف يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟

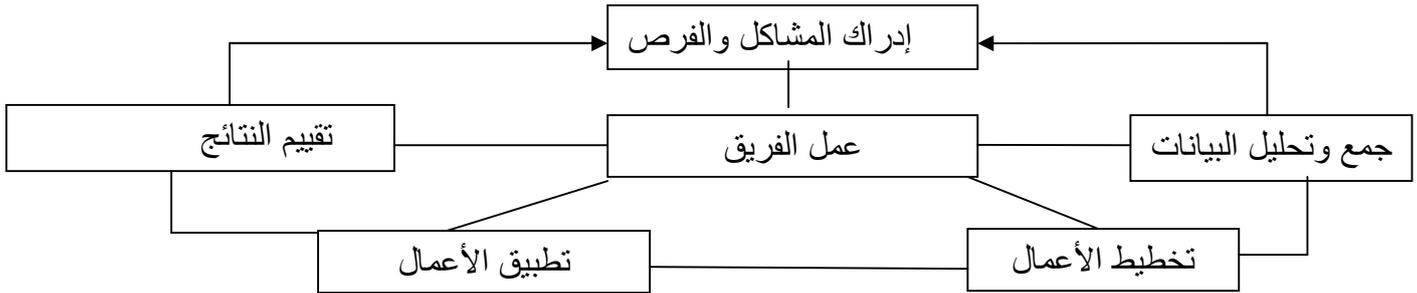
يتم ذلك وفق الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل التالي²:

- إدراك المشاكل والفرص؛
- جمع وتحليل البيانات؛
- تخطيط الأعمال؛
- تطبيق الأعمال؛
- تقييم النتائج.

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² المرجع نفسه، ص 174.

شكل رقم 2-9: خطوات عمل أعضاء الفريق معا لبناء نشاط نموذجي للفريق



المصدر: رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرص للنشر والتوزيع، سوريا- دمشق، الطبعة الأولى، 2001، ص 173.

ثانيا: الفرق الابتكارية

إن تعيين مدير للابتكار في المنظمات يجب أن يحرر من الواجبات الإدارية الروتينية ويجب أن تكون مهمته الرئيسية قيادة فريق المشروع الذي يمثل جميع الأقسام في المنظمة، ويوصي بتحقيق إستراتيجيات العمل، وهذا الفريق يحول الأعمال إلى رسالة والرسالة إلى هدف.

ومن هذا المنطلق يجب أن تختار أي منظمة الفرق الابتكارية بعناية ويجب أن تعطي الإرشادات لجميع نشاطات العمل، ويجب أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن النتائج ويجب أن يكون لدى مدير الابتكار حرية كاملة في العمل أي يجب ألا تكون أهدافه تابعة، وإلا فإن ذلك سيؤدي لإحباط فاعلية التحليل.

وفي الهياكل الإدارية المتعددة هناك دائما مقاومة للخطر، لذلك يجب استخدام الفرق الابتكارية أو المجموعات المغامرة.

كما تعد الفرق المتميزة نوعا خاصا من الفرق الابتكارية، فهي تطبق في العديد من منظمات أمريكا الشمالية. وتعرف بأنها: "مجموعات صغيرة من العمال تدار ذاتيا، وتقوم بتطوير المفاهيم والأفكار الجديدة أو تتعامل مع المشاكل الموجودة"¹.

ويتضح من التعريف النتائج التي يمكن أن تحققها الفرق المتميزة في المنظمات²:

- التحسين المتميز للإنتاجية بشكل مثير؛
- تعمل الفرق المتميزة للعملية على تحسينات السلعة وابتكاراتها؛
- القدرة على الإدارة الذاتية المتميزة؛

¹رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص177.

²المرجع نفسه، ص177

- القدرة على ترتيب جداول العمل ووضع الأهداف الخاصة بالربح، وتأمين الطلبات للمواد والتجهيزات؛
- تعتبر ذات أهمية خاصة عندما تكون الأعمال معقدة ومستقلة بشكل كبير.
- كما أن هنالك العديد من العوامل التي تجعل هذه الفرق الابتكارية ناجحة إبتكارية أكثر من مجموعات أخرى ومن أهم هذه العوامل ما يلي¹:
- إن الفرق الابتكارية الناجحة تتمتع بحرية كاملة واستقلالية وسلطة كافية ويكون الأعضاء فيها مسؤولين عن نتائج قراراتهم؛
- إن الفرق الابتكارية الناجحة تبنى على أساس التعاون على العكس من التوسع في الطاقة على أساس المنافسة والمناقشات أو النزاعات غير المنتجة، فالفرق يجب أن يركز على حل المشاكل؛
- لا تعتبر النهايات وسائل تبرير في الفرق الجيدة فالمجموعات الابتكارية يجب أن تكون مهنية، وذات روح معنوية عالية، بحيث تقيم الأعمال الجيدة، وتطبق الطرائق الأساسية للأعمال؛
- إن الفرق الابتكارية الجيدة تحدد كل شيء، فهي تميز بين السيئ والجيد، وبين الأعلى والأدنى، وبين النجاح والفشل وإن مثل هذا العامل يساعد في وقاية وحماية الفرق من الفشل، وتشجيع ودعم سلوك العمل.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي

الفرع الأول: التحليل السوقي وعملية نجاح الابتكار التسويقي

أولاً: المعلومات التسويقية

المعلومات التسويقية هي "عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها والعمل على استرجاعها والحصول على المعلومات اللازمة لإتحاد القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبما يحقق أهداف المنشأة"².

إن المعلومات التسويقية التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة هي التي تحرك الأطراف الأخرى وتدفعها باتجاه الابتكار والبحث والتطوير والعمل المستمر والدائم وبذلك فهي تشكل المادة الأساسية لظهور وتقديم الابتكارات وفقاً لما هو مطلوب في الأسواق، وبما يتلاءم مع احتياجات ورغبات

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 180.

الزبائن¹، لأن إضافة منتج جديد أو تطويره يؤثر في إشباع رغبات المستهلك، وبالتالي فإن لنظام المعلومات التسويقية دور في صنع قرارات مزيج المنتج فهو يوفر العديد من المعلومات المتعلقة بقرارات التخطيط لتسويق المنتجات الجديدة (التنوع، التشكيل، تطوير المنتجات الحاضرة، اكتشاف استعمالات جديدة للمنتجات الحاضرة) من بين هذه المعلومات: معلومات عن المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها إلى المنتجات الحاضرة، معلومات عن توزيع المخاطر التسويقية في حالة الإضافة، معلومات عن الأشكال الجديدة من المنتجات الممكن إضافتها إلى المنتجات الحاضرة، معلومات عن قدرات ورغبات وعادات الزبائن، معلومات عن التغييرات في العادات الاستهلاكية للزبائن، معلومات عن التطورات التقنية والابتكارات الحديثة، وكذا بالنسبة لباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى فنظام المعلومات التسويقية يسهم بدور جوهري في صنع القرارات المتعلقة بالتسعير تبعا لمدى توفر المعلومات حول مستويات التكاليف والأرباح، معلومات عن القدرة الشرائية للمستهلكين... الخ، بالإضافة إلى دوره في صنع العديد من القرارات المهمة.

في إطار الجهود الترويجية التي تشمل على الإعلان، البيع الشخصي... الخ، من أجل تواصل المنظمة مع الجهات ذات العلاقة في البيئة المحيطة بها المتمثلة بالمستهلك، الموزعين، المجهزين وشركات التأمين.... الخ، وبناء علاقات معهم وتعزيزها. الحال نفسه بالنسبة لدورها في صنع القرارات المتعلقة بالتوزيع (قرارات تصميم هيكل منافذ التوزيع وتعديله) ومدى توفر المعلومات حول طول قناة التوزيع المباشر وغير المباشر، معلومات عن مكونات القناة من الوسطاء الموزعين معلومات عن تحليل وتقييم القدرة على تصريف المنتج، معلومات عن مشاكل التوزيع... الخ².

وبما أن هذه المعلومات التسويقية تتوفر بأشكال مختلفة، لذلك يجب معرفة الكيفية والطريقة التي يمكن خلالها الحصول على هذه المعلومات واستغلالها الاستغلال الأمثل للحصول إلى ما نسعى إليه³.

ثانيا: بحوث السوق

تهدف بحوث السوق لمعرفة وتحديد خصائص المستهلكين الذين يستعملون السلعة أو يستهلكونها، إذ يتم فحص ومعاينة هذه الخصائص وتحليلها واستخلاص النتائج الهامة المفيدة منها.

¹. رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، 78.

² تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 128.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 79.

إن ما يهم أفراد التسويق هو التعرف على الطبيعة الحقيقية للسوق، وتحديد ما تحديدا دقيقا لمعرفة من هي الفئات التي تستهلك أو تشتري السلعة، وبذلك يتم تحديد جهود المستهلكين للسلعة فتدرس خصائصهم وفقا لمعلومات مختلفة منها: العمر، الجنس، الدخل، الدين، حجم الأسرة، درجة التعليم والثقافة، ومن خلال هذه العوامل يتم التعرف على العادات الخاصة بالشراء لدى المستهلكين، والكميات التي يستهلكونها منها، ومعدل استهلاك السلعة، ومعرفة طرق استعمال هذه السلعة، وأنواع هذه الاستعمالات، وأوقات وفترات استعمالها، ومعرفة مدى تعلق المستهلك بصنف أو أصناف معينة وأسباب ذلك، ومدى استعداده للتحويل إلى صنف أو علامة أخرى.

وفقا لما سبق إن بحوث السوق لديها دور مفيد جدا تلعبه في تحديد واكتشاف أفكار السلعة الجديدة القابلة لتحقيق الأرباح، إذ أن المعارف والمعلومات تساعد في القرارات التي يمكن أن تتخذ، وبالتالي فإن البحوث الأساسية المنتظمة ضرورية لتخفيض الأخطار التي يمكن أن تلاحظ أثناء القيام بعملية تطوير السلعة الجديدة. وهذا يعني ضرورة توفير الرقابة المستمرة لعمليات المنظمة، لذلك يجب تحديد الاتجاهات الرئيسية والفجوات التي تتعرض لها الأسواق والمتعلقة بمواد المنظمة، فالميل والاتجاهات الإبتكارية ليست محبطة، ولكنها بالطبع تمثل المدخل التحليلي الأساسي الذي يجب أن يطبق الأفكار الإنتاجية لعملية التفكير الإبتكاري، والجلسات الإبتكارية المرتبطة بالموضوع.

وعند تقييم فرص السوق، يجب تمييز العوامل السلوكية المؤثرة، إذ يعلم المسوقون المجرّبون أن الأفراد يقولون ما يريدون وما يشترتون فعلا، وغالبا ما يتم الفشل في التعرف على هؤلاء الأفراد وما يرغبونه ويريدونه، لذلك فإن أغلب الباحثين لا يتوقعون الحصول على ضمانات في السلوك المستقبلي، وهم يهدفون لتوضيح نماذج الاستهلاك، ومستويات الرضا والطموح المتعلق بالأنواع الخاصة من السلع والخدمات¹.

الفرع الثاني: سلوك المستهلك وعملية نجاح الابتكار التسويقي

إن المستهلك يعد عنصرا أساسيا وهاما للأفكار وتطوير السلع الجديدة والتي تقوم بها المنظمات على اختلاف أنواعها حيث يركز سلوك المستهلك على الفرد المستهلك للسلع والخدمات.

كما يتوقف نجاح المؤسسات على مدى إشباعها لحاجات ورغبات المستهلكين، وبدون فهم مناسب لهذا السلوك فإن المسوقين لا يكونون قادرين على تحليل حاجات هؤلاء المستهلكين الذين يمثلون

¹رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 307.

موضوعا هاما وحيويا في مجال الابتكار، ويعرف المستهلكين المبتكرين على أنهم: "مجموعة من المستهلكين الذين يقومون بشراء السلع الجديدة المبتكرة قبل غيرهم"¹.

لقد أوضحت بعض الدراسات مجموعة من المبادئ السلوكية والنفسية التي ترتبط بالتصرفات والاتجاهات والسلوكيات التي تصدر عن هؤلاء المستهلكين المبتكرين وهي تمثل الخصائص التي تميز المستهلكين عن غيرهم من فئات المستهلكين وهي²:

أولاً: الاهتمام بفئة المنتج

يميل المستهلكين المبتكرين أكثر من غيرهم من المستهلكين بالاهتمام بفئة المنتج، فعلى سبيل المثال، نجد أن المشترين البادئون بشراء سيارة جديدة يكون لديهم اهتماما خاصا بهذا النوع من السلع فيقومون بتجميع أكبر كمية من المعلومات عن السيارات محل الاهتمام، ويتابعون المقالات التي تنشر في المجالات بصفة عامة، والمجلات المتخصصة في السيارات بصفة خاصة.

ثانياً: قادة الرأي

يعتبر العديد من المستهلكين المبتكرين قادة للرأي ويؤثرون على السلوك الشرائي للمستهلكين الآخرين وذلك عن طريق إمدادهم بالمعلومات والنصيحة عن كل ما هو جديد. يجب على رجل التسويق أن يثير انتباه قادة الرأي ويحاول إقناعهم باستعمال السلع الجديدة، حتى يقومون بنقل المعلومات الايجابية عن السلعة وتحقيق التأثير المرغوب.

ثالثاً: الصفات الشخصية

يتميز المستهلكين المجددين عن غيرهم من الفئات الأخرى من المستهلكين بالصفات التالية:

- أقل صلابة في الرأي؛
- يعتمدون على قيمهم وتجربتهم الشخصية في اتخاذ قراراتهم؛
- يميلون إلى تجربة العديد من السلع الجديدة؛
- يميلون إلى التنوع في شراء المنتجات.

¹رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 363.

²عناي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، الطبعة الثانية، 2010، ص 254.

رابعاً: الخطورة المدركة

يميل المستهلكين المبتكرين إلى إدراك مختلف المخاطر المدركة (المالية، الوظيفية، المادية، النفسية، ... الخ) بمستوى أقل من غيرهم.

خامساً: الخصائص الديموغرافية

يتميز المستهلكين المبتكرين بصغر السن، وبمستوى تعليمي عال، وبدخل مرتفع، وبمراكز اجتماعية عالية جداً، ويميلون إلى التخصص.

سادساً: الخصائص الاجتماعية

ينتمي المستهلكين المبتكرين إلى عضوية الجمعيات والنوادي والمنظمات الرسمية وهذا ما يجعلهم أكثر اندماجاً في المجتمع، وبالتالي يتحصلون على معلومات كثيرة منهم.

سابعاً: الوفاء للعلامة

يميل المستهلكين المبتكرين إلى عدم الاستمرار في شراء نفس العلامة لأن ذلك يعوق حسب رأيهم تجربة المنتجات الجديدة.

ثامناً: الاستعمال المكثف للمنتج

يميل المستهلكين المبتكرين إلى شراء السلع محل الاهتمام بشكل مكثف.

تاسعاً: مصادر المعلومات

يعتبر المستهلكين المبتكرين مصادر متنوعة وهامة للمعلومات يمكن أن يثق بها الغير.

عاشراً: عادات القراءة والمشاهدة

يميل المستهلكين المبتكرين إلى قراءة المجالات بصفة عامة والمجلات المتخصصة بصفة خاصة، كما يشاهدون والتلفزة أقل من المستهلكين الغير مجددين.

الفرع الثالث: التطور التكنولوجي وعملية نجاح الابتكار التسويقي

لقد ساعد التطور التكنولوجي في نجاح الثورة المعلوماتية في العصر الحالي، كما ساهمت في ترسيخ مفاهيم العولمة من جهة أخرى، وانطلاقاً من هنا يمكن ذكر أهم التوجهات الأساسية الداعمة لنجاح الابتكار التسويقي والقائمة على مفهوم التطور التكنولوجي:

- من المعروف أن أي تكنولوجيا يتم تطبيقها أولاً على سوق محدود قبل توسيعها إلى أسواق أوسع وفي الغالب أن أي تكنولوجيا جديدة تكون أكثر كفاءة من نظيرتها المتواجدة في السوق، مما يعطي للمؤسسة إمكانية فتح قطاع سوقي جديد، فاستعمال التكنولوجيا الجديدة يسمح بضمان أداء أعلى وتخفيض الفجوة السعرية بين المنتج والمستهلك مما يسمح للمؤسسة بالسيطرة على السوق¹؛
- ظهور تكنولوجيا جديدة يمكن أن يخلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج وطرق تسويقه
- يعتبر التطور التكنولوجي عامل مساعد على تبني إستراتيجية التوسع وتجديد للمنتج؛
- يساعد التطور التكنولوجي على نمو الإنتاجية حيث يتم ترجمة الإبداعات العلمية الجديدة إلى عوائد اقتصادية مما يؤدي إلى ارتفاع المستمر في الإنتاجية؛
- تحسين مستوى العمليات الإنتاجية عن طريق استخدام طرق مبتكرة².

المطلب الثالث : التوجهات البيئية وعلاقتها بعملية الابتكار التسويقي

الفرع الأول: المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة

يمكن تعريف المنتج الأخضر Green Product على أنه "أي منتج مصمم ومصنع وفقاً لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة وتقليل استنزاف المواد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء الأصلي"³.

إن المنتج الأخضر ليس بالضرورة أن يكون جديداً كلياً، وأنه يمكن أن يتم إجراء مجموعة من التعديلات على المنتج الاعتيادي بحيث يقترب من تحقيق الهدف المنشود من تقليل للمواد المستخدمة وتخفيض مستوى الآثار السلبية للمنتج على البيئة، مع مراعاة مسألة مهمة تتعلق بالخصائص الأصلية للمنتج، لأن الدراسات قد أظهرت أن الزبائن يرغبون بشراء المنتجات الخضراء بصورة أكبر عندما تمتلك خصائص المنتج الأصلي مع تمييزها بالصفات البيئية⁴.

¹Pascal Corbel, **Technologies, Innovation, Stratégie De L'innovation technologique à l'innovation stratégique**, Achevé d'imprimer sur Les presses de Normandie Roto, France, 2009, p 145.

² عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثامن والتسعون، 2009، ص 72-73.

³ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 175.

⁴ المرجع نفسه، ص 175.

ويمتلك المنتج أهمية كبيرة في مدخل التسويق الأخضر لأن أغلب الجهود الداعية إلى التوجه البيئي تتركز على المنتج، وهذا ما يتطلب تعاون مستمر ودائم بين قسمي التسويق والإنتاج، وإن أحد الأساليب الناجحة والمفيدة لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والبحث والتطوير في مجال تصميم وإنتاج المنتجات الخضراء هو إعداد وتكوين الفرق البيئية والتي تتكون من أفراد مختصين من الأقسام المذكورة حيث يمكن دراسة ومناقشة مختلف النواحي البيئية من قبل أفراد مختصين من الأقسام المذكورة، حيث يمكن دراسة ومناقشة مختلف النواحي البيئية من قبل جهات نظر مختلفة ومتعددة¹.

وإن إتباع هذا الأسلوب من الممكن أن يحقق فوائد كبيرة بالنسبة للشركة ومن هذه الفوائد²:

- تصميم وتطوير منتجات آمنة ومناسبة أكثر من الناحية البيئية؛
 - تقليل الضياع والهذر في المواد الأولية والطاقة؛
 - تمييز المنتج المقدم من قبل الشركة عن المنتجات المنافسة؛
 - تقليل الآثار البيئية السلبية؛
 - خلق سمعة بيئية طيبة للشركة وتقديمها كعضو نافع في المجتمع.
- الفرع الثاني: تسعير المنتجات الخضراء

المنتجات الخضراء عادة ما تحمل إضافة سعرية بسبب التكاليف الإضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية، لأن المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب جهوداً وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير، والتعديل في الأساليب الإنتاجية بما ينسجم مع هدف الاستخدام الكفء للطاقة وتقليل التلوث والضياع في استعمال المواد الأولية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الزيادة في السعر تتطلب أن تقوم الشركة بدراسة معمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبلها للزيادة السعرية، ولكن السؤال المهم الذي قد يطرح هنا، هو هل أن الزبائن قادرين وراغبون دائماً في تحمل الزيادة في السعر؟

الجواب على هذا السؤال قدمته شركة Philips الإلكترونية حيث أنهم وجدوا في إحدى الدراسات التي أجروها أن الزبائن مستعدين لتحمل الزيادة في السعر في حالة ترافق التعديلات البيئية التي تجرى على

¹ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² المرجع نفسه، ص 179.

المنتج مع المنافع التقليدية له، أو بعبارة أخرى أن يكون المنتج بنفس جودة وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليماً من الناحية البيئية¹.

الفرع الثاني: ترويج المنتجات الخضراء

من التعاريف السابقة للترويج يتضح بأنه يقترب إلى حد كبير ويتوافق مع التوجه نحو مفهوم الترويج الأخضر لكونه ينصب على خلق تأثير في اتجاهات الأفراد التي تعبر عن ادراكاتهم ومواقفهم الموضوعية اتجاه التعامل مع الأشياء المحيطة بهم، وبالتالي سيتم التعبير عن ذلك بسلوك مستهدف وواعي. وهذا ما يميز التعامل الاستهلاكي للمستهلك الأخضر عما هو عليه في الحالة التقليدية للاستهلاك².

أولاً: الأهداف الترويجية لتسويق المنتجات الخضراء

وبالتالي قد تختلف الأهداف الترويجية لتسويق المنتجات الخضراء بشكل كبير من منطقة إلى أخرى أو حتى لنفس المنظمة بمرور الوقت إلا أنها بشكل عام تتمحور حول الأهداف التالية³:

1. **خلق الوعي:** لقد عانت المنتجات الخضراء الكثير في بداية تقديمها من قلة وعي الزبائن بتلك المنتجات وضعف معرفتهم بها ولعل ذلك كان بسبب اعتماد العديد من الشركات على الأساليب الترويجية التقليدية، وعدم تمييز حملاتها الترويجية بما ينسجم مع منتجاتها الخضراء.
2. **تحفيز الطلب:** عندما تقوم المنظمة بتقديم منتجات مبتكرة لأول مرة فإنها تسعى لتحفيز الطلب الأولي الذي هو الطلب على صنف المنتج عوضاً عن علامة معينة من المنتج وذلك عن طريق إعلام الزبائن عن المنتج. وأن هذا الهدف من الأهداف المهمة بالنسبة للمنظمات التي تسوق المنتجات الخضراء لأن هذه المنتجات غالباً ما تكون جديدة ومبتكرة وتحتوي مزايا تختلف عن المنتجات التقليدية لذلك تسعى هذه المنظمات أولاً للتعريف بتلك المنتجات بشكلها العام. وبعد ذلك تسعى لتحفيز الطلب الانتقائي نحو علاماتها التجارية. حيث يتم التركيز في هذه المرحلة نحو توجيه الجهود الترويجية لتأشير نقاط القوة والمنافع المميزة لعلاماتها التجارية بشكل واضح.
3. **التشجيع على تجربة المنتج:** قد ينجح المسوقون في المراحل الأولى من عملية الترويج في خلق الوعي لدى الزبائن وترغيبهم بالمنتج. ولكن قد يفقد الزبائن اهتمامهم بالمنتج في مرحلة التقديم من عملية تبني المنتج. وفي هذه الحالة يجب إتباع أنواع معينة من أساليب الترويج مثل: العينات المجانية و توفير إمكانية تجربته أو غيرها.

¹ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² المرجع نفسه، ص 214.

³ المرجع نفسه، ص 214.

وهنا غالبا ما تلجأ المنظمات المسوقة للمنتجات الخضراء لهذه الأساليب من أجل جعل الزبائن يتعرفون على المنتج بشكل أفضل وان يحددوا بأنفسهم جودة المنتج والمنافع المضافة إليه.

4. تحديد الاحتمالات: قد يكون من أحد الأهداف الأساسية لعملية الترويج، هو تحديد أو تعريف الزبائن المهتمين بمنتجات الشركة، والذين من الممكن أن يقوم بشراء تلك المنتجات وفي هذه الحالة من الممكن اللجوء إلى استخدام إعلانات في الصحف والمجلات مع توفير إمكانيات استقبال أسئلة واستفسارات الزبائن عبر البريد والهاتف. وفي هذه الحالة فإن الزبائن الذين سيقومون بالاستفسار هم الأكثر احتمالا في أن يقوموا بشراء المنتج.

5. الاحتفاظ بالزبائن المخلصين: من الأمور المؤكدة في مجال التسويق هو أن بناء العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ عليها هو أحد الأهداف الأساسية لمعظم المسوقين ومثل هذه العلاقات تعتبر مهمة جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال. وهذا ما ينطبق على المنظمات العامة في مجال التسويق الأخضر. حيث أن معظمها مازالت في مرحلة بناء قاعدتها من الزبائن لذا فإنها بحاجة إلى توجيه جهودها الترويجية نحو اكتساب زبائن جدد ومن ثم العمل على الحفاظ على أولئك الزبائن.

6. مواجهة الجهود الترويجية المنافسة: في بعض الأحيان يهدف المسوقون من استخدام الترويج إلى مواجهة برامج الترويج الخاصة بالمنافسين. وهذا الأمر قد ينطبق على المنظمات التي تعمل في مجال التسويق الأخضر. حيث أنها تواجه منافسة مزدوجة من قبل المنظمات التي تقدم المنتجات التقليدية المماثلة ومن قبل المنظمات التي تعمل في نفس المجال. لذا فإنها تكون بحاجة مستمرة نحو توجيه جزء من جهودها الترويجية نحو مواجهة المنافسين.

ومن أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه فإنه يتوجب على منظمات الأعمال أن تقوم بتطوير برامج تطويرية مناسبة تمكنها من الوصول إلى غايتها التي تسمى إلى تحقيقها.

ثانيا المزيج الترويجي الأخضر

المزيج الترويجي الأخضر يتألف من ستة عناصر أساسية وهي الإعلان، الملصقات البيئية، ترويج المبيعات، العلاقة العامة، البيع الشخصي، التعبئة والتغليف، ونوضحها كما يلي:

1. **الإعلان:** توصلوا إلى أن المبالغة في تقديم الخصائص البيئية للمنتجات عبر الإعلان من غير أن تكون تلك الخصائص متوافرة بالشكل الحقيقي يؤدي إلى فشل تلك المنتجات وفقدان المصداقية. لذلك المطلوب من الإعلان في هذا المجال هو أن يقدم معلومات صحيحة للزبون وأن تكون مرتكزة وبشكل أساسي على الخصائص الفعلية للمنتج وعليه يمكن القول بأنه هناك ثلاث نماذج في التوجيهات لتطبيق الإعلان الأخضر وهي¹:

- الإعلان هو التعبير عن العلاقة بين المنتج أو الخدمة والبيئة التي يستهدفها الإعلان بتكوينها البشري والمادي؛
- توافق الإعلان مع الأنماط الحياتية الخضراء، التي تعبر عن رغبة الإنسان في العيش تحت ظل أجواء نظيفة وصحية، بعيدا عن التوجه التقليدي للإعلان نحو التشجيع على الشراء؛
- يعبر الإعلان الأخضر عن فكرة جوهرية تنصب نحو التذكير بأن مسؤولية حماية البيئة ليست حصرا على طرف معين بل هي مسؤولية الجميع.

2. **العلاقات العامة:** تعد العلاقات العامة إحدى النواحي أو الجوانب المهمة في مجال الترويج الأخضر، لأن الدراسات المتخصصة في هذا المجال والخبرات السابقة قد بينت جسامه الخسائر والآثار السلبية التي تتعرض لها الشركات التي لا تستجيب إلى الاهتمامات البيئية العامة، وضمن هذا المجال قد يكون من المهم أن يوجه جزء من جهود العلاقات العامة نحو الاتصال بالجماعات البيئية والتناقص معها في الجوانب البيئية الخاصة بنطاق عمل الشركة ومحاولة كسب دعم تلك الجماعات.

3. **الملصقات البيئية:** تسعى منظمات الأعمال المتبنية لمدخل التسويق الأخضر دائما إلى تمييز منتجاتها أو تقديمها بشكل يتناسب مع المزايا والفوائد التي تقدمها، وضمن هذا المجال تلجأ هذه المنظمات إلى وضع علامات أو أشكال على أغلفة منتجاتها تؤكد بأن هذه المنتجات هي منتجات خضراء حيث يوجد عدد من الملصقات والعلامات الخضراء المستخدمة لتقديم ضمانات إلى الزبون بأن هذه المنتجات التي يتم شرائها تتطابق مع معايير بيئية أو اجتماعية معينة وهذه الملصقات عادة ما تستعمل كأداة مساعدة في العملية الترويجية لدفع الزبون نحو تفضيل هذه المنتجات.

4. **ترويج المبيعات:** يقصد بترويج المبيعات والتي هي جزء من النشاط الترويجي على أنها "مجموعة من الأدوات المحفزة للطلب والمصممة لدعم الإعلانات وتسهيل عملية البيع الشخصي"².

¹ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

² المرجع نفسه ، ص: 221.

5. **البيع الشخصي:** في مجال الترويج الأخضر فإن قوى البيع يجب أن تكون ذات وعي بيئي متميز ويجب أن يمتلكوا المعلومات المناسبة عن المنتجات التي يقومون بترويجها وخصوصا فيما يتعلق بالنواحي البيئية والمزايا الإضافية، فضلا عن تمتع العاملين فيه بالذكاء الاجتماعي والحس الإنساني والأخلاق اللطيفة لكي يتم التعامل مع الجمهور بما يعكس شفافية وأخلاقية الشركة وخصوصية التعامل مع الزبائن بمنتجات ذات مواصفات خاصة.

6. **التعبئة والتغليف:** تعد التعبئة والتغليف واحد من الأمور الأساسية والمهمة التي يعتمد عليها مدخل التسويق الأخضر، حيث أنه يركز على تعبئة المنتجات بأسلوب يقلل من المواد المستخدمة ويسعى إلى استخدام مواد قابلة للتدوير. وقد أصبح هذا الموضوع أحد الأركان الأساسية التي يعتمد عليها في مجال ترويج المنتجات الخضراء حيث أن العديد من الزبائن المعنيين بمدخل التسويق الأخضر يفضلون شراء هذه المنتجات وذلك لإمكانية تدوير هذه الأغلفة.

وفي نفس الوقت فإن الشركات التي تطبق مدخل التسويق الأخضر بدأت نحو تصميم عدد من العبوات القابلة للاستخدام في أكثر من مجال، أي أن هذه العبوات ممكن استخدامها للأغراض المنزلية بعد الانتهاء من استخدام المنتج وهذا ما يخلق نوع من الرغبة لدى الزبائن لشراء تلك المنتجات أكثر من غيرها¹.

الفرع الرابع: توزيع المنتجات الخضراء

يشير التوزيع الأخضر إلى ضرورة أن تكون جميع الوسائل المستخدمة في التوزيع سليمة من الناحية البيئية، هذا بالإضافة إلى تركيزهم في اختيار المنفذ التوزيعي و تنشيط المنفذ الارتجاعي².

كما يمكن اعتماد مدخل التسويق الأخضر في توزيع المنتجات الخضراء على نظام التوزيع ذو الاتجاهين Tow-Way عوضا على النظام التقليدي ذو الاتجاه الواحد One-Way وأن نظام التوزيع ذو الاتجاهين أو ما يعرف بالمنفذ الارتجاعي، يساعد بشكل كبير في تحقيق المنفعة لتجار الجملة وباعة المفرد، وذلك عبر تقوية صلتهم مع المنتجين، وكذلك تقوية صلتهم مع زبائنهم بسبب اعتماد القناة التوزيعية للمنتجات الخضراء على عملية إعادة التدوير.

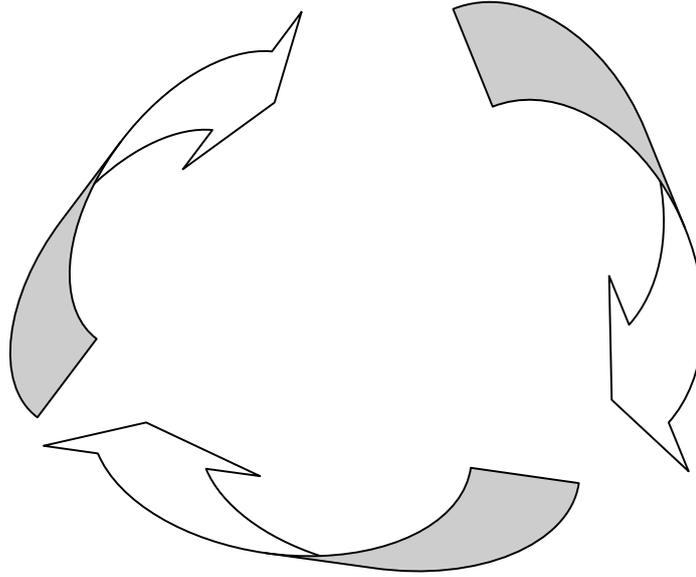
وتجدر الإشارة إلى أن المواد المدورة والقابلة للتدوير تحمل علامات معينة ترشد الزبون أو المستهلك إلى أن هذه المواد يمكن إعادة تدويرها مرة أخرى³. وتكون وفق الشكل الموالي:

¹ تامر بكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² المرجع نفسه، ص: 243

³ المرجع نفسه، ص 245

شكل رقم 2-10: رمز المواد القابلة للتدوير



المصدر: ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 245.

وعموما تطبيق هذا الأسلوب يهدف إلى تحقيق عدد من المنافع منها¹:

- الاستفادة من المواد الأولية لأكثر من مرة وهذا ما يساهم في حماية الموارد الطبيعية؛
- حماية البيئة والمجتمع من التلوث الناجم عن رمي هذه المواد وإتلافها بشكل عشوائي؛
- إدامة و تعزيز العلاقة مع الزبائن والوكلاء؛
- إيجاد مصدر بديل للمواد الأولية يساهم في دعم استقلالية مركز المنظمة في مقابلة الموردين؛
- حصول الزبائن على عوائد مالية حتى وإن كانت بسيطة نظير إعادته لتلك المواد.

¹ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 245.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تناولنا في هذا الفصل مدخل عام إلى البيئة التسويقية، حيث تبين لنا أن البيئة التسويقية لها دور هام في أداء المنظمة سواء داخليا أو خارجيا وذلك من خلال تأثير عواملها البيئية، حيث تؤثر بعواملها الداخلية يطلق عليها بالبيئة الداخلية للمنظمة وحيث تؤثر بعواملها الخارجية يطلق عليها بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن نجاح المنظمات في عملية الابتكار التسويقي يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها لهذه العوامل، ومدى الاستفادة منها في معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرض والتمهيدات الخارجية.

الفصل الثالث:

دراسة الحالة

تمهيد

بعد تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالبيئة التسويقية بشكل عام، والتحليل البيئي بشكل خاص، وكذا تطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالابتكار بشكل عام، والابتكار التسويقي بشكل خاص، أردنا من خلال هذا الفصل التطبيقي معالجة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث وكذا الإشكاليات الفرعية، التي سبق وأن وضعناها في المقدمة، حيث سنعمل من خلال هذا الفصل إلى البحث في إشكاليات هذا البحث عن طريق دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية ميله، وعلى ضوء ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: عرض إجراءات الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة؛
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض إجراءات الدراسة الميدانية

دعما للجانب النظري الذي سبق وأن تطرقنا له، واستكمالا لهذه الدراسة استوجب الأمر وكما هو معمول في معظم الدراسات من هذا النوع انتهاج طريقة أو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تركيز الدراسة على عينة من المؤسسات بولاية ميلة التي تتوافق وهذه الدراسة، وقد مرت عملية جمع البيانات ومعالجتها بجملة من الإجراءات والمراحل سنحاول توضيحها بشكل موجز من خلال عرض عينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن أولى مراحل تصميم البحث هو اختيار المنهج الذي سيتم إتباعه أو ما يعرف بمنهج البحث العلمي، وهناك العديد من المناهج المستعملة في البحوث ولقد تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يتماشى مع طبيعة الموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد أكثر المناهج استعمالا في العلوم المختلفة.

وهذا المنهج يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وكل ما يتعلق بالمشكلة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، أي أن المنهج الوصفي التحليلي يتعدى مجرد جمع البيانات واستخلاص النتائج منها.

ومن ابرز أهداف المنهج الوصفي التحليلي هو تفسير الظاهرة بتوضيح الأسباب الحقيقية وراء تلك الظاهرة ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها، كما يهدف إلى إيجاد المعلومات الحقيقية والمفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة في مجتمع معين، ويرتكز المنهج الوصفي التحليلي على الأرقام الإحصائية من أجل تفسير الظاهرة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع المؤسسات العاملة في ولاية ميلة، أما عينة الدراسة هي مجموعة من المؤسسات العاملة في ولاية ميلة والبالغ عددها 4 مؤسسات، هي: سوناريك-وحدة فرجيوة، مطاحن بني هارون-وحدة القرارم، مركب هنكل لمواد التنظيف، مؤسسة اتصالات الجزائر.

نظرا لصغر حجم المجتمع فقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل بحيث تم توزيع استبيانات على الفئات المشاركة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف).

بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 40 استبيان وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 3 استبيانات لعدم جدية الإجابة عليها و2 لم يتم إرجاعها لذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 35 استبيان فقط أي ما يمثل 90 بالمائة من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثاني: طريقة جمع المعلومات وتصميم أداة الدراسة

الفرع الأول: طريقة جمع المعلومات

عند اختيار أي بحث ينبغي أولاً توضيح ماهية مشكلة البحث، معرفة مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة قبل الشروع في تصميم أداة البحث التي يجب أن تتناسب وطبيعة المشكلة والمنهج المستخدم ومن أهم الأدوات المتعارف عليها في البحث العلمي، الملاحظة، المقابلة والاستبيان، فكل موضوع لديه أدوات التي ينفرد بها.

ففي البحث الذي بين أيدينا تم استعمال والاعتماد على الاستبيان Questionnaire كأداة رئيسية والاستبيان هو: " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"¹. حيث كانت الاستمارة مكونة من شقين:

- **الشق الأول:** خاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة المبحوثة والشخص الذي يقوم بالإجابة على الاستبيان.

- **الشق الثاني:** مكون من مجموعة من الأسئلة مبوبة في محورين أساسيين، محور خاص بالمتغير الأول هو التحليل البيئي ومحور خاص بالمتغير الثاني وهو الابتكار التسويقي.

وقد اخترنا في دراستنا هذه الطريقة أو مقياس ليكرت، لأنه من الطرق شائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية وكذا من أجل اختصار الوقت والجهد، كما أن مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق وارتفاع درجة ثباته وصدقه. كما قمنا بإتباع هذه الطريقة لأنها تتناسب ودراستنا التي نقوم بها.

الفرع الثاني: تصميم أداة القياس

اعتمدنا في تصميم الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على عدة دراسات سابقة وهو مقسم كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 83.

جدول رقم 3-1: وصف محاور الاستبيان الموجه للعاملين عينة البحث

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة	مصدر الأسئلة
يتعلق المحور الأول بالخصائص الديموغرافية للعينة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.... الخ	لمعرفة مختلف خصائص العينة	/	أسئلة مأخوذة من مختلف المقالات والدراسات السابقة المطلع عليها.
محور ثاني خاص بالتحليل البيئي.	لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات المبحوثة عينة الدراسة للتحليل البيئي.	من السؤال رقم (1) إلى غاية السؤال رقم (31)	(الشريف بقة، فايزة محلب 2015)
محور خاص بالابتكار التسويقي	لمعرفة مدى تبني أبعاد الابتكار التسويقي من طرف المؤسسات المبحوثة	من السؤال (32) إلى غاية السؤال (51)	(حميد فثيت 2014) (طرش رمضان 2015) (وهيبة مرعي 2012) (أحمد امجدل 2011)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسيتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الاستبيان بناء على متوسطات إجابات أفراد العينة في المؤسسات على النحو التالي:

- تم حساب المدى $5-1=4$ ، وقسمته على العدد 3، أي $4/3=1.33$ أي أن طول المدى المستخدم هو 1.33.

- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي: $1+1.33=2.33$ ، أي مجال الإجابة الأول هو $[1 - 2.33]$ ويعكس درجة موافقة منخفضة.

- والمدى [2.34-3.67] المجال الثاني للإجابة و يعكس درجة موافقة متوسطة، أما المدى [3.68-5] المجال الثالث للإجابة فيعكس درجة موافقة عالية.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية واختبار ثبات الأداة وصحتها

الفرع الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج Spss والذي يعني برنامج الحزم الإحصائية وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، إذ يعد هذا البرنامج احد أهم وأشهر البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم الاعتماد على هذا البرنامج لحساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئله الاستبيان.
- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت قيم استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي، حيث نجد كلما كان الانحراف المعياري صغير كان التشتت في الإجابات صغير.
- معامل بيرسون: لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.
- معامل الارتباط R: للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد التحليل البيئي والابتكار التسويقي بالمؤسسات محل الدراسة.
- معامل التحديد R^2 : للتعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير أبعاد التحليل البيئي على الابتكار التسويقي بالمؤسسات محل الدراسة.
- اختبار t لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة أو العبارة.
- اختبار ANOVA f test للتحقق من دلالة التأثير واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الأداة

إن أي استمارة قبل عرضها للتحليل من خلال استعمال الأساليب الإحصائية المختلفة لا بد من التأكد من ثباتها وصدقها لان ثبات الأداة غير كاف لاعتبارها جاهزة للدراسة، فقد تكون ثابتة ولكن غير صادقة ولهذا تم التأكد من صدقها أي التأكد ما إن كانت المقاييس تقيس ما صممت لقياسه.

أولاً: صدق أداة القياس

1. الصدق الظاهري

يتم في هذه المرحلة التأكد من شكل الاستمارة حيث تم المحافظة على عنصر البساطة والوضوح في صياغة عبارات الاستمارة حرصاً على فهمها من قبل المستجوبون، ومن ثم عرضها على المحكمين من أصحاب الاختصاص قبل أن يتم وضعها في شكلها النهائي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 3-2: قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظات	الأساتذة
تعديل وصياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، إتباع اتجاه واحد في الأسئلة	بوقجاني جناة
تعديل بعض العبارات، تعديل الجانب الشكلي للاستمارة	صكري أيوب
إعادة بناء الاستمارة، تعديل وصياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات	بوجنانة فؤاد
إعادة بناء الاستمارة، تعديل وصياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات	أبو بكر بوسالم

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. صدق الاتساق الداخلي للأداة

ومن أجل التأكد من سلامة البنية الداخلية للأداة وبعد الترميز والتفريغ في برنامج Spss تم حساب معامل الارتباط Pearson بغية قياس القوة بين المتغيرين وتوضيح ذلك في الجداول التالية:

- المحور الأول: التحليل البيئي

يبين الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لعباراته والذي يبين أن العبارات (1، 3، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 13، 14، 15) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل هذه العبارات أقل من (0.05)، بينما العبارات (2، 4، 7، 12، 16) غير دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر أغلب عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 3-3: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (التحليل البيئي الداخلي) بالدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتم عملية استلام المواد الأولية بصورة جيدة	0.558	0.000
2	لدى المؤسسة أنظمة جيدة للرقابة على المخزون	0.319	0.062
3	تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة	0.703	0.000
4	تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي لتسهيلات الإنتاجية	0.323	0.059
5	تمتاز منتجات المؤسسة بجودة مناسبة	0.394	0.019
6	لدى المؤسسة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها	0.614	0.000
7	تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة	0.294	0.086
8	تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها	0.348	0.041
9	تتبع المؤسسة إستراتيجية إعلانية تزيد من مبيعاتها	0.508	0.002
10	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع	0.423	0.011
11	تقدم المؤسسة المشورة لعملائها فيما يخص المنتجات التي تقدمها	0.415	0.013
12	تعتمد المؤسسة على خدمات الحاسب الآلي بشكل كبير	0.288	0.094
13	تمنح المؤسسة حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة	0.418	0.012
14	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها	0.604	0.000
15	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا للأجور	0.425	0.011
16	معظم العاملين بالمؤسسة ذو مهارات عالية	0.090	0.607

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن العبارات (17، 18، 19، 20، 22، 23، 24، 26، 27، 30، 31) دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة (0.05)، بينما العبارات (21، 25، 28، 29) غير دالة إحصائياً وبذلك تعتبر أغلب عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 3-4: معاملات ارتباط بيرسون البعد الثاني (التحليل البيئي الخارجي) بالدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تواجه المؤسسة عددا كبيرا من المنافسين	0.499	0.002
18	تسعى المؤسسة باستمرار إلى معرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	0.594	0.000
19	تعتبر المنافسة دافع قوي لتطوير منتجات المؤسسة	0.478	0.004
20	لدى الزبائن ولاء اتجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة	0.447	0.007
21	تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها	0.265	0.123
22	تتمتع المؤسسة بعلاقة إستراتيجية جيدة مع الموردين	0.427	0.011
23	يمتلك الموردين قوة تفاوضية تمكنهم من التأثير في منتجات المؤسسة	0.618	0.000
24	تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للسوق الذي تنشط فيه	0.606	0.000
25	ترتقب المؤسسة دخول منافسين جدد لها	0.253	0.142
26	توجد منتجات من نوع آخر تلبي نفس الاحتياجات التي تلبها منتجات المؤسسة	0.464	0.005
27	تشكل المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة	0.503	0.002
28	تلتزم المؤسسة بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات بما يخدم تحسين جودة منتجاتها	0.306	0.073
29	تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التوسع في استثماراتها	0.313	0.068
30	تتبع المؤسسة آخر التطورات في مجال التكنولوجيات	0.433	0.009
31	تأخذ المؤسسة على عادات وتقاليد المجتمع بعين الاعتبار عند تقديمها لمنتجاتها الجديدة	0.353	0.038

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

- المحور الثاني: الابتكار التسويقي

يبين الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 3-5: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (الابتكار التسويقي للمنتجات) بالدرجة الكلية له.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
32	تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات منافسيها	0.712	0.000
33	تقدم المؤسسة منتجات متنوعة في تشكيلتها	0.575	0.000
34	المنتجات الجديدة للمؤسسة هي تعديل للمنتجات الحالية	0.400	0.017
35	المنتجات الجديدة للمؤسسة هي منتجات جديدة تماما	0.626	0.000
36	تتبنى المؤسسة أفكارا جديدة وتجسدها في منتجات مبتكرة	0.649	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 3-6: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (الابتكار التسويقي للتسعير) بالدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	تستحدث المؤسسة طرق جديدة للتسعير	0.426	0.011
38	تحدد المؤسسة سعر مناسب لمنتجاتها	0.655	0.011
39	تقدم المؤسسة تخفيضات في أسعار خدماتها	0.729	0.000
40	تساعد الأسعار المبتكرة للمؤسسة على جذب العميل	0.818	0.000
41	تساعد الأسعار المبتكرة للمؤسسة في الحصول على ولاء العميل	0.570	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 3-7: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (الابتكار التسويقي للترويج) بالدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
42	تسعى المؤسسة لابتكار طرق جديدة في أساليب ترويجها	0.753	0.000
43	الإشهار لمنتجات المؤسسة جذاب	0.730	0.000
44	الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال الهدايا والمسابقات والجوائز	0.798	0.000
45	تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم	0.674	0.000
46	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها	0.630	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss.

يبين الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 3-8: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (الابتكار التسويقي للتوزيع) بالدرجة الكلية له.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
47	تبتكر المؤسسة أساليب توزيع وبيع جديدة	0.675	0.000
48	تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات متميزة وتوظيفهم في مهام التوزيع	0.650	0.000
49	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمال البيع	0.579	0.000
50	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمال البيع	0.557	0.000
51	تعتمد المؤسسة على الموقع الإلكتروني في توزيع منتجاتها	0.594	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق الأداة واتساقها الداخلي تأتي مرحلة التأكد من ثباتها لأن ثبات الاستمارة بعدد من التقنيات التي يستعملها الباحث لإعطاء مصداقية لأداة بحثه، ولقد اعتمدنا في الدراسة على أشهر وأهم اختبارات قياس الثبات وهو ألفا كرونباخ.

جدول رقم 3-9: معامل الثبات ألفا كرونباخ

اسم المتغير	التحليل البيئي	الابتكار التسويقي	الاستمارة ككل
ألفا كرونباخ	0.685	0.760	0.813

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss.

بعد ما قمنا باستخراج قيمة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة تحصلنا على قيمة ألفا كرونباخ التالية 0.813 وهي قيمة مقبولة لتجاوزها 0.6، وعليه يمكن القول أن أداة القياس ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.

المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة

عند بناء الاستمارة تم تخصيص الجزء الأول منها للبيانات الشخصية التي تشمل على أهم خصائص عينة الدراسة والتي تخدم بحثنا إلى حد كبير وهي متمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، حجم المؤسسة ونوعها، ومن خلال إجابات المبحوثين يمكن وصف الدراسة على النحو التالي:

المطلب الأول: بيانات خاصة بالجنس، العمر

الفرع الأول: بيانات خاصة بمتغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع جنس المبحوثين، حيث يلاحظ أن نسبة الذكور أعلى بكثير منها عند الإناث، حيث جاءت نسبة الذكور حوالي 71.4% في حين لم تتجاوز نسبة الإناث 28.6%، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف أو التفاوت بشكل عام إلى نسبة الذكور والإناث الموظفين في قطاعات المؤسسة.

جدول رقم 3-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.4%	25	ذكر
28.6%	10	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثاني: بيانات خاصة بمتغير العمر

كما أردنا من السؤال الثاني من الاستبيان معرفة توزع الأفراد المبحوثين على الفئات العمرية للموظفين، حيث نلاحظ من الجدول التالي للفئات العمرية أن معظم الأفراد المبحوثين أقل من 40 حيث شكلت نسبة هذه الفئة 60%، وهذا ما يوضح أن غالبية الأفراد الموظفين من فئة الشباب.

جدول 3-11: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
25.7%	9	أقل من 30 سنة
60%	21	من 30-40 سنة
8.6%	3	من 41-50 سنة
5.7%	2	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

المطلب الثاني: بيانات خاصة بمتغير المستوى التعليمي

يتبين من الجدول التالي أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي، حيث جاءت نسبة هذه الفئة حوالي 71.4% في حين جاءت نسبة المستوى الثانوي حوالي 22.9%، ونسبة الدراسات العليا أو ما بعد التدرج حوالي 5.7%، ومن هذه النسب يمكن القول أن المستوى التعليمي العام لأفراد العينة مقبول جدا، باعتبار أن معظمهم من ذوي المهارات والشهادات العليا.

جدول رقم 3-12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22.9%	8	ثانوي وأقل
71.4%	25	جامعي
5.7%	2	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

المطلب الثالث: بيانات خاصة بعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي

الفرع الأول: بيانات خاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة

في ما يتعلق بالخبرة المكتسبة لأفراد عينة الدراسة فهي كما يوضحها الجدول الموالي، حيث نجد الفئة المنوالية من 3 إلى 10 سنوات، والتي تعبر عن غالبية أفراد العينة كانت نسبتها 57.1%، ونلاحظ من نفس الجدول أن نسبة الأفراد ذو الخبرة لأقل من 3 سنوات تمثل حوالي 34.3%.

جدول رقم 3-13: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	12	34.3%
من 3-10 سنوات	20	57.1%
أكثر من 10 سنوات	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثاني: بيانات خاصة بمتغير المركز الوظيفي

من البيانات الشخصية التي أرادت الدراسة توضيحها، البيانات المتعلقة بالمركز الوظيفي، حيث نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يشغلون مركز موظف، حيث قدرت نسبة هذه الفئة ب 45.7%، وكانت نسبة أفراد العينة الذين يشغلون مركز رئيس قسم 34.3% وهي نسبة معقولة.

جدول رقم 3-14: توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	2	4.7%
مساعد مدير	15	14.3%
رئيس قسم	12	34.3%
موظف	16	45.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لأبعاد التحليل البيئي

من أجل معرفة درجة كل متغير من متغيرات الاستمارة تم القيام بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاعتماد على مقياس التحليل التالي:

جدول رقم 3-15: مقياس التحليل

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة	من 1 إلى $2.33 \geq$
متوسطة	من 2.43 إلى $3.67 \geq$
مرتفعة	من 3.68 إلى $5 \geq$

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الأول: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لبعد التحليل البيئي الداخلي

من خلال نتائج الجدول أدناه يتبين لنا درجة الموافقة المتوسطة على عبارات التحليل البيئي الداخلي حيث سجلنا متوسط حسابي عام قدره (3.56).

على الرغم من أننا سجلنا درجة موافقة مرتفعة في كل من العبارات (1، 5، 8، 12، 13، 14)، حيث سجلنا أعلى نسبة موافقة في العبارة (5) والتي تنص على أن: "منتجات المؤسسة تمتاز بجودة مناسبة" والتي قدرت بـ (80%)، بمتوسط حسابي قدر بـ (4).

أيضا سجلنا درجة موافقة متوسطة بالنسبة للعبارات (2، 3، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 15) بمتوسطات حسابية بلغت قيمتها على التوالي (3.54، 3.40، 3.51، 3.66، 3.31، 3.34، 3.20، 3.60)، وأخيرا (3.09) حيث كانت أصغر درجة موافقة مسجلة بالعبارة الأخيرة في هذا البعد وقدرت بـ (48.6%).

جدول رقم 3-16: المتوسطات الحسابية بعد التحليل البيئي الداخلي

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تتم عملية استلام المواد الأولية بصورة جيدة	4	22	2	4	2	3.69	0.178	مرتفعة	
		14.3	22.9	5.7	11.4	5.7				
2	لدى المؤسسة أنظمة جيدة للرقابة على المخزون	3	23	1	6	2	3.54	0.180	متوسطة	
		8.6	65.7	2.9	17.1	5.7				
3	تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة	8	13	0	13	1	3.40	0.218	متوسطة	
		22.9	37.1	0	37.1	2.9				
4	تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي لتسهيلات الإنتاجية	8	15	1	9	2	3.51	0.214	متوسطة	
		22.9	42.9	2.9	25.7	5.7				
5	تمتاز منتجات المؤسسة بجودة مناسبة	12	16	2	5	0	4	0.169	مرتفعة	
		34.3	45.7	5.7	14.3	0				

متوسطة	0.188	3.66	7 20	18 51.4	2 5.7	7 20	1 2.9	ت %	لدى المؤسسة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها	6
متوسطة	0.212	3.31	6 17.1	14 40	2 5.7	11 31.4	2 5.7	ت %	تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة	7
مرتفعة	0.176	3.74	5 14.3	24 68.6	0 0	4 11.4	2 5.7	ت %	تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها	8
متوسطة	0.206	3.40	6 17.1	16 45.7	0 0	12 34.3	1 2.9	ت %	تتبع المؤسسة إستراتيجية إعلانية تزيد من مبيعاتها	9
متوسطة	0.192	3.20	1 2.9	20 57.1	0 0	13 37.1	1 2.9	ت %	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع	10
متوسطة	0.201	3.34	3 8.6	20 57.1	1 2.9	8 22.9	3 8.6	ت %	تقدم المؤسسة المشورة لعملائها فيما يخص المنتجات التي تقدمها	11
مرتفعة	0.203	3.71	9 25.7	17 48.6	1 2.9	6 17.1	2 5.7	ت %	تعتمد المؤسسة على خدمات الحاسب الآلي بشكل كبير	12
مرتفعة	0.180	3.91	11	17	0	7	0	ت	تمنح المؤسسة حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار	13

			31.4	48.6	0	20	0	%	جديدة	
مرتفعة	0.203	3.83	12	14	1	7	1	ت	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها	14
			34.3	40	2.9	20	2.9	%		
متوسطة	0.184	3.60	5	21	0	8	1	ت	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا للأجور	15
			14.3	60	0	22.9	2.9	%		
متوسطة	0.180	3.09	2	15	2	16	0	ت	معظم العاملين بالمؤسسة ذو مهارات عالية	16
			5.7	42.9	5.7	45.7	0	%		
متوسطة	3.56		المتوسط الحسابي العام للعبارات							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثاني: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لبعء التحليل البيئي الخارجي

من خلال نتائج الجدول أدناه يتبين لنا درجة الموافقة المتوسطة على عبارات التحليل البيئي الخارجي حيث سجلنا متوسط حسابي عام قدره (3.62).

على الرغم من أننا سجلنا درجة موافقة مرتفعة في كل من العبارات (17، 18، 19، 21، 22، 28، 29، 30)، حيث سجلنا أعلى نسبة موافقة في العبارة (19) والتي تنص على أن: "المنافسة دافع قوي لتطوير منتجات المؤسسة" والتي قدرت بـ (85.7%)، بمتوسط حسابي قدر بـ (4.09).

أيضا سجلنا درجة موافقة متوسطة بالنسبة للعبارة (27) التي مضمونها: "تشكل المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة"، والعبارة (20) التي نصها: "لدى الزبائن ولاء اتجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة" بنسبة موافقة على التوالي (71.4%)، (62.9%)، ومتوسط حسابي على التوالي (3.60)، (3.51).

نفس الملاحظة بالنسبة للعبارات (25، 26، 31)، حيث كان متوسطها الحسابي متساويا (3.40).

كما سجلنا درجة موافقة متوسطة أيضا في كل من العبارة (24) و(23) حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.14)، (3.09).

جدول رقم 3-17: المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحليل البيئي الخارجي

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة							الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	%			
17	تواجه المؤسسة عددا كبيرا من المنافسين	8	19	1	7	0	ت		0.173	3.80	
		22.9	54.3	2.9	20	0	%				
18	تسعى المؤسسة باستمرار إلى معرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	10	20	0	5	0	ت		0.159	4.00	
		28.6	57.1	0	14.3	0	%				
19	تعتبر المنافسة دافع قوي لتطوير منتجات المؤسسة	13	17	0	5	0	ت		0.166	4.09	
		37.1	48.6	0	14.3	0	%				
20	لدى الزبائن ولاء اتجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة	7	15	2	11	0	ت		0.194	3.51	
		20	42.9	5.7	31.4	0	%				
21	تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها	10	18	1	5	1	ت		0.182	3.89	
		28.6	51.4	2.9	14.3	2.9	%				

مرتفعة	0.173	3.69	5 14.3	22 62.9	1 2.9	6 17.1	1 2.9	ت %	تتمتع المؤسسة بعلاقة إستراتيجية جيدة مع الموردين	22
متوسطة	0.226	3.09	6 17.1	11 31.4	1 2.9	14 40	3 8.6	ت %	يمتلك الموردون قوة تفاوضية تمكنهم من التأثير في منتجات المؤسسة	23
متوسطة	0.225	3.14	5 14.3	14 40	1 2.9	11 31.4	4 11.4	ت %	تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للسوق الذي تنشط فيه	24
متوسطة	0.193	3.40	3 8.6	21 60	0 0	9 25.7	2 5.7	ت %	ترتقب المؤسسة دخول منافسين جدد لها	25
متوسطة	0.193	3.40	3 8.6	21 60	0 0	9 25.7	2 5.7	ت %	توجد منتجات من نوع آخر تلبي نفس الاحتياجات التي تلبها منتجات المؤسسة	26
متوسطة	0.184	3.60	6 17.1	19 54.3	0 0	10 28.6	0 0	ت %	تشكل المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة	27
مرتفعة	0.167	3.71	5 14.3	22 62.9	2 5.7	5 14.3	1 2.9	ت %	تلتزم المؤسسة بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات بما يخدم تحسين جودة منتجاتها	28

مرتفعة	0.177	3.71	7 20	19 54.3	1 2.9	8 22.9	0 0	ت %	تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التوسع في استثماراتها	29
مرتفعة	0.185	3.91	10 28.6	19 54.3	1 2.9	3 8.6	2 5.7	ت %	تتبع المؤسسة آخر التطورات في مجال التكنولوجيات	30
متوسطة	0.218	3.40	7 20	15 42.9	11 31.4	2 5.7	0 0	ت %	تأخذ المؤسسة على عادات وتقاليد المجتمع بعين الاعتبار عند تقديمها لمنتجاتها الجديدة	31
متوسطة	3.62		المتوسط الحسابي العام للعبارات							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

المطلب الثاني: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لأبعاد الابتكار التسويقي

الفرع الأول: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لبعيد الابتكار التسويقي للمنتجات

من خلال نتائج الجدول أدناه يتضح لنا أن هناك درجة موافقة متوسطة على أنشطة الابتكار التسويقي للمنتجات في المؤسسات المبحوثة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.42).

وقد سجلنا أعلى نسبة موافقة في العبارة (33) والتي تنص على: "تقدم المؤسسة منتجات متنوعة في تشكيلتها"، والتي قدرت بـ: (82.9%)، ومتوسط حسابي بلغ 3.86.

مع تسجيل درجة موافقة مرتفعة أيضا في العبارة (35) والتي كان نصها: "المنتجات الجديدة للمؤسسة هي منتجات جديدة تماما"، ونسبة الموافقة عليها (42.9%)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.83).

مع ملاحظة درجة موافقة متوسطة على كل من العبارتين (32)، (36) بمتوسط حسابي متساوي بلغ قيمته (3.57)، وأخيرا العبارة (34) بمتوسط حسابي قدره (3.26).

جدول رقم 3-18: المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الابتكار التسويقي للمنتجات

الرقم	العبارات	قياس الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة				
32	تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات منافسيها	0	0	0	14	9	12	0	3.57	0.206	متوسطة	
		0	0	0	40	25.7	34.3	0				
33	تقدم المؤسسة منتجات متنوعة في تشكيلاتها	0	0	0	22	7	6	0	3.86	0.160	مرتفعة	
		0	0	0	62.9	20	17.1	0				
34	المنتجات الجديدة للمؤسسة هي تعديل للمنتجات الحالية	2	2	0	17	4	12	0	3.26	0.206	متوسطة	
		5.7	5.7	0	48.6	11.4	34.3	0				
35	المنتجات الجديدة للمؤسسة هي منتجات جديدة تماما	3	3	1	14	1	16	3	3.83	0.194	مرتفعة	
		8.6	8.6	2.9	40	2.9	45.7	2.9				
36	تتبنى المؤسسة أفكارا جديدة وتجسدها في منتجات مبتكرة	0	0	1	18	6	10	0	3.57	0.185	متوسطة	
		0	0	2.9	51.4	17.1	28.6	0				
		المتوسط الحسابي العام للعبارات								3.42		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثاني: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لبعث الابتكار التسويقي للتسعير

تظهر نتائج الجدول أدناه أن هناك درجة موافقة متوسطة حول تبني المؤسسات المبحوثة للابتكار التسويقي للتسعير، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 3.35.

كما لاحظنا من خلال الجدول درجة موافقة متوسطة لكل العبارات لكن بمتوسطات مختلفة، حيث سجلنا أدنى درجة عند العبارة (37) التي تنص على: "تستحدث المؤسسة طرق جديدة للتسعير"، أين بلغ متوسطها الحسابي (3.23)، ونسبة الموافقين عليها 60%،

أما أعلى درجة موافقة فكانت للعبارة (39) التي مضمونها هو: "تقدم المؤسسة تخفيضات في أسعار خدماتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، ونسبة الموافقة بلغت 68.6%.

جدول رقم 3-19: المتوسطات الحسابية لعببارات بعد الابتكار التسويقي للتسعير

الرقم	العبارات	قياس الاستجابة							
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
37	تستحدث المؤسسة طرق جديدة للتسعير	1	13	0	19	2	3.23	0.188	
		2.9	37.1	0	54.3	5.7			
38	تحدد المؤسسة سعر مناسب لمنتجاتها	0	13	0	18	4	3.37	0.188	
		0	37.1	0	51.4	11.4			
39	تقدم المؤسسة تخفيضات في أسعار خدماتها	1	10	0	19	5	3.49	0.194	
		2.9	28.6	0	54.3	14.3			
40	تساعد الأسعار المبتكرة للمؤسسة على جذب العميل	3	11	0	14	7	3.31	0.227	
		8.5	31.4	0	40	20			
41	تساعد الأسعار المبتكرة للمؤسسة في الحصول على ولاء العميل	2	11	0	17	5	3.34	0.209	
		5.7	31.4	0	48.6	14.3			
متوسطة	المتوسط الحسابي العام للعبارات							3.35	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثالث: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لبعث الابتكار التسويقي للترويج

تظهر نتائج الجدول أدناه أن هناك درجة موافقة مرتفعة حول تبني المؤسسات المبحوثة للابتكار التسويقي للترويج ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.73).

وقد سجلنا أعلى نسبة موافقة في العبارة (46) والتي تنص على: "تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها"، بنسبة موافقة قدرت بـ: (77.1%)، ومتوسط حسابي بلغ (3.89).

مع تسجيل درجة موافقة مرتفعة أيضا في العبارة (45) والتي كان نصها: "تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم"، ونسبة الموافقة عليها (77.2%)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86)، وكذلك العبارة (42) التي كان مضمونها: "تسعى المؤسسة لابتكار طرق جديدة في أساليب ترويجها" ونسبة الموافقة عليها (77.1%)، ومتوسط حسابي قدره (3.77).

مع ملاحظة درجة موافقة متوسطة على كل من العبارتين (43، 44)، بمتوسط حسابي بلغ قيمته على التوالي (3.63، 3.49).

جدول رقم 3-20: المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الابتكار التسويقي للترويج

الرقم	العبارات	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
42	تسعى المؤسسة لابتكار طرق جديدة في أساليب ترويجها	1	7	0	18	9	3.77	0.193	مرتفعة	
		2.9	20	0	51.4	25.7				
43	الإشهار لمنتجات المؤسسة جذاب	1	8	1	18	7	3.63	0.193	متوسطة	
		2.9	22.9	2.9	51.4	20				
44	الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال الهدايا والمسابقات والجوائز	4	9	0	18	12	3.49	0.251	متوسطة	
		11.4	25.7	0	51.4	34.3				
45	تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم	0	7	1	17	10	3.86	0.179	مرتفعة	
		0	20	2.9	48.6	28.6				
46	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها	1	5	2	16	11	3.89	0.187	مرتفعة	
		2.9	14.3	5.7	45.7	31.4				
مرتفعة	المتوسط الحسابي العام للعبارات						3.73			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الرابع: تحليل آراء استجابات عينة الدراسة لبعث الابتكار التسويقي للتوزيع

تظهر نتائج الجدول أدناه أن هناك درجة موافقة متوسطة حول تبني المؤسسات المبحوثة للابتكار التسويقي للتوزيع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.65).

على الرغم أننا سجلنا درجة موافقة مرتفعة عند العبارة (47) التي تنص على أن: "المؤسسة تبتكر أساليب توزيع وبيع جديدة"، بنسبة موافقة (82.8%)، وقيمة المتوسط الحسابي (4.03).

أيضا سجلنا درجة موافقة متوسطة بالنسبة لباقي العبارات وهي (48، 49، 50، 51)، بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (62.9، 68.5، 74.3، 65.8).

جدول رقم 3-21: المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتوزيع

الرقم	العبارات	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت			
47	تبتكر المؤسسة أساليب توزيع وبيع جديدة	13	16	0	6	0	ت	4.03	0.176	مرتفعة
		37.1	45.7	0	17.1	0	%			
48	تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات متميزة وتوظيفهم في مهام التوزيع	8	15	4	8	0	ت	3.66	0.183	متوسطة
		22.9	42.9	11.4	22.9	0	%			
49	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمال البيع	4	22	0	8	1	ت	3.57	0.180	متوسطة
		11.4	62.9	0	22.9	2.9	%			
50	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمال البيع	6	18	2	7	2	ت	3.54	0.198	متوسطة
		17.1	51.4	5.7	20	5.7	%			
51	تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها	8	14	0	11	2	ت	3.43	0.222	متوسطة
		22.9	40	0	31.4	5.7	%			
متوسطة	المتوسط الحسابي العم للعبارات							3.65		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تتاول هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات المقترحة قبل التحليل مع ما تم التوصل إليه بعد الحصول على مخرجات Spss، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب t-test للعينة الواحدة، أما بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الداخلي على نجاح عملية الابتكار التسويقي، حيث:

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الداخلي على نجاح عملية الابتكار التسويقي.

- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الداخلي على نجاح عملية الابتكار التسويقي.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أدناه الذي يوضح العلاقة بين التحليل البيئي الداخلي والابتكار التسويقي، إلى وجود أثر للتحليل البيئي الداخلي على المتغير التابع (الابتكار التسويقي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 3.296 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة 0.498.

وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التحليل البيئي الداخلي يؤدي إلى الزيادة في نجاح عملية الابتكار التسويقي بقيمة 49.8، كما أن مستوى المعنوية (SIG=0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هذا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحليل البيئي الداخلي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.

جدول رقم 3-22: نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل البيئي الداخلي على نجاح عملية الابتكار التسويقي

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى المعنوية SIG
التحليل البيئي الداخلي	3.296	0.498	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الخارجي على نجاح عملية الابتكار التسويقي، حيث:

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الخارجي على نجاح عملية الابتكار التسويقي.

- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي الخارجي على نجاح عملية الابتكار التسويقي.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أدناه الذي يوضح العلاقة بين التحليل البيئي الخارجي والابتكار التسويقي، إلى وجود أثر للتحليل البيئي الخارجي على المتغير التابع (الابتكار التسويقي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 1.580 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة 0.265.

وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التحليل البيئي الخارجي يؤدي إلى الزيادة في نجاح عملية الابتكار التسويقي بقيمة 26.5، كما أن مستوى المعنوية (SIG=0.124) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هذا رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحليل البيئي الخارجي في نجاح عملية الابتكار التسويقي.

جدول رقم 3-23: نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الانحدار وقيمة T لتأثير التحليل البيئي الخارجي على نجاح عملية الابتكار التسويقي

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى المعنوية SIG
التحليل البيئي الخارجي	1.580	0.265	0.124

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي على نجاح عملية الابتكار التسويقي، حيث:

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي على نجاح عملية الابتكار التسويقي.

- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل البيئي على نجاح عملية الابتكار التسويقي.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أدناه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في نجاح عملية الابتكار التسويقي في المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.533$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.284)، أي أن ما قيمته (28.4%) من التغيرات الحاصلة في نجاح عملية الابتكار التسويقي مصدرها التحليل البيئي.

نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت 13.09 وهذا عند مستوى دلالة $SIG=0.001$ وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للتحليل البيئي على نجاح عملية الابتكار التسويقي في المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم 3-24: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التحليل البيئي على نجاح عملية الابتكار التسويقي

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	مستوى المعنوية SIG
التحليل البيئي والابتكار التسويقي	0.533 علاقة الابتكار التسويقي وكل الأبعاد الأخرى مجتمعة	0.284 يقيس مستوى فعالية النموذج وجودته	13.09 ذو مصداقية ومعنوية إحصائية	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

خلاصة الفصل الثالث

مثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، حيث حاولنا من خلاله إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية ميلة من خلال دراسة عينة من هذه الأخيرة.

عملنا في بداية هذا الفصل على عرض إجراءات الدراسة من خلال عرض عينة ومجتمع الدراسة، أسلوب جمع البيانات، وكذا التأكد من صدق ثبات أداة القياس، كما تم عرض خصائص الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.

عمدنا أيضا من خلال هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة آراء أفراد عينة الدراسة المستجوبين حول أبعاد الاستبيان، والمتمثلة في كل من أبعاد التحليل البيئي وأبعاد الابتكار التسويقي.

كما قمنا باختبار الفرضيات من جانب قياس أثر المتغير المستقل والمتمثل في التحليل البيئي على المتغير التابع والمتمثل في الابتكار التسويقي.

وفي نهاية هذا الفصل نكون قد قمنا بتأكيد أو رفض الفرضيات التي تم تقديمها في هذا البحث والتي سنجيب عنها في خاتمته.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أسامة خيري، الإبداع والابتكار، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012.
2. إياد عبد الفاتح النصور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
3. إياد عبد الفاتح النصور، عطا الله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
4. بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
5. بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري أسس، نظريات، تطبيقات (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
6. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
7. تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2002.
8. ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
10. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
11. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
12. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إهاب علي القرم، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
13. ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، جهاد أحمد أبو السندس، محمد خير سليم أبو زيد، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
15. رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرص للنشر والتوزيع، سوريا- دمشق، الطبعة الأولى، 2001.

16. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2009.
17. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
18. سليمان عمر عبد الهادي، الاستثمار الأجنبي المباشر وحقوق البيئة في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
19. سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
20. سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
21. عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
22. عبد العزيز مصطفى أبو نعبه، أصول التسويق، أسس وتطبيقاته الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
23. علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والإعلان التجاري مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
24. علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
25. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، الطبعة الثانية، 2010.
26. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
27. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
28. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، استراتيجيات التسويق الجزء الأول، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
29. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004.
30. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2008.
31. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

32. محمد عبد العظيم أبو النجا، الاتصالات التسويقية آليات الإعلان والترويج المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
33. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
34. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعدي، إدارة التسويق التحليل التخطيط الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
35. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
36. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
37. نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
38. نعيم العبد عاشور، رشيد نمره عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

ب- الرسائل و الاطروحات الجامعية

1. بلمختار ياسين، "الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية"، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006 - 2007.
2. بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
3. بوشوك أميرة، "دور الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2015 - 2016.
4. دونيس محمد الطيب، "محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر"، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012.
5. زان طاوس، "أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق، المركز الجامعي آكلي محند أولحاج - البويرة، 2011 - 2012.
6. طه عبد الرحمن السويسي، "استراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة"، الماجستير في علوم التسيير، جامعة تليجي، الأغواط، 2011 / 2012.

7. لطرش رمضان، "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق شامل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014
8. محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2007/2006
9. محمد عبد الرحمن أبو منديل، "واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
10. موفق ميمون، "دراسة تموقع الخدمة في الأسواق التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010
11. وهيبة مربعي، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، مسيلة 2011

ت - المجالات العلمية

1. أحمد جاسم، "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات"، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون، العدد الثامن والثمانون، 2011
2. الشريف بقة، فائزة محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02/جوان/2015

ث - الملتقيات:

1. بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، "دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية كمنتجات المصارف الإسلامية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة والمالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، أيام 5 و 6 ماي 2014م الموافق لـ 5 و 6 رجب 1435هـ

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

أ- الكتب

Pascal Corbel, **Technologies, Innovation, Stratégie De L'innovation technologique à l'innovation stratégique**, Achevé d'imprimer sur Les presses de Normandie Roto, France, 2009

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص تسويق الخدمات

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص " تسويق الخدمات" والتي جاءت تحت عنوان تحليل بيئة المؤسسة و دورها في نجاح عملية الابتكار التسويقي - دراسة حالة عينة مؤسسات لولاية ميلة، يسرنا أن ندعوكم للإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه، ونعدكم أن تبقى إجاباتكم سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف:

هولي فرحات

الطالبتين:

بوعنيق وسام

بوحامي وفاء

السنة الجامعية 2016/2017

المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: اقل من 30 من 30-40 من 41-50 أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: ثانوي وأقل جامعي دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة: اقل من 3 سنوات من 3-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- المركز الوظيفي: مدير مساعد مدير رئيس قسم موظف

المعلومات المتعلقة بالدراسة:

المحور الأول: التحليل البيئي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التحليل البيئي الداخلي						
1	تتم عملية استلام المواد الأولية بصورة جيدة					
2	لدى المؤسسة أنظمة جيدة للرقابة على المخزون					
3	تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة					
4	تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي لتسهيلات الإنتاجية					
5	تمتاز منتجات المؤسسة بجودة مناسبة					
6	لدى المؤسسة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها					
7	تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة					
8	تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها					
9	تتبع المؤسسة إستراتيجية إعلانية تزيد من مبيعاتها					
10	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع					
11	تقدم المؤسسة المشورة لعملائها فيما يخص المنتجات التي تقدمها					
12	تعتمد المؤسسة على خدمات الحاسب الآلي بشكل كبير					
13	تمنح المؤسسة حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة					
14	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها					
15	تمتلك المؤسسة نظاماً جيداً للأجور					
16	معظم العاملين بالمؤسسة ذو مهارات عالية					
ثانياً: التحليل البيئي الخارجي						
17	تواجه المؤسسة عدداً كبيراً من المنافسين					

					18	تسعى المؤسسة باستمرار إلى معرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها
					19	تعتبر المنافسة دافع قوي لتطوير منتجات المؤسسة
					20	لدى الزبائن ولاء اتجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة
					21	تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن و توقعاتهم في تطوير منتجاتها
					22	تتمتع المؤسسة بعلاقة إستراتيجية جيدة مع الموردين
					23	يمتلك الموردين قوة تفاوضية تمكنهم من التأثير في منتجات المؤسسة
					24	تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للسوق الذي تنشط فيه
					25	ترتقب المؤسسة دخول منافسين جدد لها
					26	توجد منتجات من نوع آخر تلبى نفس الاحتياجات التي تلبىها منتجات المؤسسة
					27	تشكل المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة
					28	تلتزم المؤسسة بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات بما يخدم تحسين جودة منتجاتها
					29	تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التوسع في استثماراتها
					30	تتبع المؤسسة آخر التطورات في مجال التكنولوجيات
					31	تأخذ المؤسسة على عادات و تقاليد المجتمع بعين الاعتبار عند تقديمها لمنتجاتها الجديدة

المحور الثاني: الابتكار التسويقي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الابتكار التسويقي للمنتجات						
32	تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات منافسيها					
33	تقدم المؤسسة منتجات متنوعة في تشكيلاتها					
34	المنتجات الجديدة للمؤسسة هي تعديل للمنتجات الحالية					
35	المنتجات الجديدة للمؤسسة هي منتجات جديدة تماما					
36	تتبنى المؤسسة أفكارا جديدة و تجسدها في منتجات مبتكرة					
ثانياً: الابتكار التسويقي للتسعير						
37	تستحدث المؤسسة طرق جديدة للتسعير					
38	تحدد المؤسسة سعر مناسب لمنتجاتها					
39	تقدم المؤسسة تخفيضات في اسعار خدماتها					
40	تساعد الأسعار المبتكرة للمؤسسة على جذب العميل					
41	تساعد الأسعار المبتكرة للمؤسسة في الحصول على ولاء العميل					
ثالثاً: الابتكار التسويقي في الترويج						
42	تسعى المؤسسة لابتكار طرق جديدة في أساليب ترويجها					
43	الإشهار لمنتجات المؤسسة جذاب					
44	الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال الهدايا و المسابقات والجوائز					
45	تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم					
46	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها					
رابعاً: الابتكار التسويقي في التوزيع						
47	تبتكر المؤسسة أساليب توزيع و بيع جديدة					
48	تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات متميزة و توظيفهم في مهام التوزيع					
49	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمال البيع					
50	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمال البيع					
51	تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها					

الملحق رقم 2: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البيئي_التحليل	,105	35	,200*	,943	35	,067
التسويقي_الابتكار	,082	35	,200*	,978	35	,690

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 3: معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحليل البيئي الداخلي

	التحليل الداخلي	سؤال 1	سؤال 2	سؤال 3	سؤال 4	سؤال 5	سؤال 6	سؤال 7	سؤال 8	سؤال 9	سؤال 10	سؤال 11	سؤال 12	سؤال 13	سؤال 14	سؤال 15	سؤال 16	
التحليل الداخلي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,558** 35	,319 ,062 35	,703** ,000 35	,323 ,059 35	,394* ,019 35	,614** ,000 35	,294 ,086 35	,348* ,041 35	,508** ,002 35	,423* ,011 35	,415* ,013 35	,288 ,094 35	,418* ,012 35	,604** ,000 35	,425* ,011 35	,090 ,607 35	
سؤال 1	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,558** ,000 35	1 ,045 35	,340* ,025 35	,378* ,332 35	,169 ,196 35	,224 ,005 35	,460** ,486 35	,122 ,979 35	,005 ,052 35	,331 ,533 35	,109 ,233 35	,207 ,412 35	-,143 ,993 35	,001 ,495 35	,119 ,114 35	,272 ,175 35	,234 ,175 35
سؤال 2	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,319 ,062 35	,340* ,045 35	1 ,013 35	,415* ,600 35	,092 ,267 35	-,193 ,353 35	,162 ,452 35	-,131 ,437 35	-,136 ,756 35	,054 ,001 35	,542** ,034 35	,360* ,464 35	-,128 ,926 35	,016 ,767 35	,052 ,353 35	-,162 ,494 35	-,120 ,494 35
سؤال 3	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,703** ,000 35	,378* ,025 35	,415* ,013 35	1 ,622 35	,086 ,146 35	,251 ,000 35	,572** ,868 35	,029 ,178 35	,233 ,023 35	,383* ,022 35	,385* ,427 35	,139 ,664 35	-,076 ,664 35	,411* ,014 35	,559** ,000 35	,075 ,667 35	-,133 ,448 35
سؤال 4	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,323 ,059 35	,169 ,332 35	,092 ,600 35	,086 ,622 35	1 ,180 35	,232 ,461 35	,129 ,647 35	,080 ,472 35	,126 ,845 35	,034 ,750 35	-,056 ,322 35	,172 ,498 35	,118 ,955 35	-,010 ,734 35	,060 ,610 35	,089 ,610 35	-,251 ,146 35
سؤال 5	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,394* ,019 35	,224 ,196 35	-,193 ,267 35	,251 ,146 35	,232 ,180 35	1 ,168 35	,238 ,688 35	-,070 ,006 35	,453** ,266 35	,193 ,208 35	-,218 ,208 35	,000 1,000 35	,171 ,325 35	,083 ,637 35	,123 ,483 35	,054 ,758 35	,220 ,203 35

سؤال 6	Corrélation de Pearson	,614**	,460**	,162	,572**	,129	,238	1	,417*	-,104	,300	,280	,070	-,098	,198	,197	,248	,050
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,353	,000	,461	,168		,013	,551	,080	,103	,691	,577	,255	,256	,151	,774
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 7	Corrélation de Pearson	,294	,122	-,131	,029	,080	-,070	,417*	1	-,117	-,046	,235	,103	-,056	-,045	,174	,181	,001
	Sig. (bilatérale)	,086	,486	,452	,868	,647	,688	,013		,504	,792	,175	,555	,751	,797	,319	,299	,994
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 8	Corrélation de Pearson	,348*	,005	-,136	,233	,126	,453**	-,104	-,117	1	,340*	-,294	,097	,387*	,165	,317	,114	-,218
	Sig. (bilatérale)	,041	,979	,437	,178	,472	,006	,551	,504		,046	,087	,577	,022	,343	,063	,513	,208
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 9	Corrélation de Pearson	,508**	,331	,054	,383*	,034	,193	,300	-,046	,340*	1	,004	,085	,382*	,050	,229	,058	-,027
	Sig. (bilatérale)	,002	,052	,756	,023	,845	,266	,080	,792	,046		,980	,625	,024	,776	,185	,742	,877
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 10	Corrélation de Pearson	,423*	,109	,542**	,385*	-,056	-,218	,280	,235	-,294	,004	1	,335*	-,045	,220	,322	-,030	,036
	Sig. (bilatérale)	,011	,533	,001	,022	,750	,208	,103	,175	,087	,980		,049	,796	,205	,059	,864	,838
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 11	Corrélation de Pearson	,415*	,207	,360*	,139	,172	,000	,070	,103	,097	,085	,335*	1	,071	-,046	,084	,155	-,070
	Sig. (bilatérale)	,013	,233	,034	,427	,322	1,000	,691	,555	,577	,625	,049		,687	,794	,632	,375	,688
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

سؤال 12	Corrélation de Pearson	,288	-,143	-,128	-,076	,118	,171	-,098	-,056	,387*	,382*	-,045	,071	1	,118	,108	,135	-,049
	Sig. (bilatérale)	,094	,412	,464	,664	,498	,325	,577	,751	,022	,024	,796	,687	,500	,538	,441	,779	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 13	Corrélation de Pearson	,418*	,001	,016	,411*	-,010	,083	,198	-,045	,165	,050	,220	-,046	,118	1	,493**	,248	-,045
	Sig. (bilatérale)	,012	,993	,926	,014	,955	,637	,255	,797	,343	,776	,205	,794	,500	,003	,151	,797	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 14	Corrélation de Pearson	,604**	,119	,052	,559**	,060	,123	,197	,174	,317	,229	,322	,084	,108	,493**	1	,261	-,080
	Sig. (bilatérale)	,000	,495	,767	,000	,734	,483	,256	,319	,063	,185	,059	,632	,538	,003	,130	,648	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 15	Corrélation de Pearson	,425*	,272	-,162	,075	,089	,054	,248	,181	,114	,058	-,030	,155	,135	,248	,261	1	,207
	Sig. (bilatérale)	,011	,114	,353	,667	,610	,758	,151	,299	,513	,742	,864	,375	,441	,151	,130	,232	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
سؤال 16	Corrélation de Pearson	,090	,234	-,120	-,133	-,251	,220	,050	,001	-,218	-,027	,036	-,070	-,049	-,045	-,080	,207	1
	Sig. (bilatérale)	,607	,175	,494	,448	,146	,203	,774	,994	,208	,877	,838	,688	,779	,797	,648	,232	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 04: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التحليل البيئي الخارجي

	التحليل الخارجي	سؤال 17	سؤال 18	سؤال 19	سؤال 20	سؤال 21	سؤال 22	سؤال 23	سؤال 24	سؤال 25	سؤال 26	سؤال 27	سؤال 28	سؤال 29	سؤال 30	سؤال 31	
التحليل_الخارجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,499**	,594**	,478**	,447**	,265	,427*	,618**	,606**	,253	,464**	,503**	,306	,313	,433**	,353*
		,002	,000	,004	,007	,123	,011	,000	,000	,142	,005	,002	,073	,068	,009	,038	
		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
سؤال 17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,499**	1	,337*	,252	,215	,005	,191	,228	,173	,322	,146	,322	-,116	,193	,089	,018
		,002	,048	,144	,214	,976	,271	,188	,321	,059	,403	,059	,505	,268	,610	,919	
		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
سؤال 18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,594**	,337*	1	,734**	,164	,203	,367*	,328	,494**	,164	,247	,029	,063	,090	,086	-,219
		,000	,048	,000	,347	,242	,030	,054	,003	,345	,153	,870	,717	,608	,624	,207	
		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
سؤال 19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,478**	,252	,734**	1	,195	,232	,145	,353*	,283	,047	,231	,198	-,126	-,176	,117	-,191
		,004	,144	,000	,262	,180	,406	,038	,100	,788	,182	,254	,472	,311	,505	,272	
		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	

20 سؤال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,447**	,215	,164	,195	1	,120	,092	-,049	,355*	-,117	,310	,240	-,074	,102	,341*	,036
		,007	,214	,347	,262		,491	,600	,781	,036	,504	,070	,165	,672	,561	,045	,838
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
21 سؤال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,265	,005	,203	,232	,120	1	,233	,109	,012	-,224	,110	-,115	,189	-,004	-,033	,013
		,123	,976	,242	,180	,491		,178	,533	,947	,195	,530	,510	,276	,983	,849	,942
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
22 سؤال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,427*	,191	,367*	,145	,092	,233	1	,472**	,056	,086	-,015	,095	,229	,106	-,025	-,103
		,011	,271	,030	,406	,600	,178		,004	,751	,625	,931	,587	,186	,544	,888	,557
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
23 سؤال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,618**	,228	,328	,353*	-,049	,109	,472**	1	,191	,189	,015	,428*	,309	,039	,166	,219
		,000	,188	,054	,038	,781	,533	,004		,271	,278	,930	,010	,071	,824	,341	,207
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
24 سؤال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,606**	,173	,494**	,283	,355*	,012	,056	,191	1	,116	,213	,020	,121	,389*	,190	,257
		,000	,321	,003	,100	,036	,947	,751	,271		,507	,220	,908	,487	,021	,274	,136

N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
25 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,253 ,142	,322 ,059	,164 ,345	,047 ,788	-,117 ,504	-,224 ,195	,086 ,625	,189 ,278	,116 ,507	1	,212 ,222	,132 ,449	-,235 ,175	,049 ,779	-,089 ,610	-,032 ,855
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
26 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,464** ,005	,146 ,403	,247 ,153	,231 ,182	,310 ,070	,110 ,530	-,015 ,931	,015 ,930	,213 ,220	,212 ,222	1	,274 ,111	-,026 ,882	,025 ,888	,099 ,573	,188 ,280
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
27 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,503** ,002	,322 ,059	,029 ,870	,198 ,254	,240 ,165	-,115 ,510	,095 ,587	,428* ,010	,020 ,908	,132 ,449	,274 ,111	1	,082 ,640	-,103 ,555	,217 ,211	,411* ,014
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
28 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,306 ,073	-,116 ,505	,063 ,717	-,126 ,472	-,074 ,672	,189 ,276	,229 ,186	,309 ,071	,121 ,487	-,235 ,175	-,026 ,882	,082 ,640	1	,147 ,401	,358* ,035	,139 ,427
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
29 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,313 ,068	,193 ,268	,090 ,608	-,176 ,311	,102 ,561	-,004 ,983	,106 ,544	,039 ,824	,389* ,021	,049 ,779	,025 ,888	-,103 ,555	,147 ,401	1	,106 ,543	,087 ,618

N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
30 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,433**	,089	,086	,117	,341*	-,033	-,025	,166	,190	-,089	,099	,217	,358*	,106	1	,213
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
31 سوال Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,353*	,018	-,219	-,191	,036	,013	-,103	,219	,257	-,032	,188	,411*	,139	,087	,213	1
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 05: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للمنتجات

Corrélations

		المنتج ابتكار	سؤال 32	سؤال 33	سؤال 34	سؤال 35	سؤال 36
المنتج_ابتكار	Corrélation de Pearson	1	,712**	,575**	,400*	,626**	,649**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,017	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 32	Corrélation de Pearson	,712**	1	,431**	,037	,386*	,233
	Sig. (bilatérale)	,000		,010	,834	,022	,177
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 33	Corrélation de Pearson	,575**	,431**	1	,033	,112	,253
	Sig. (bilatérale)	,000	,010		,852	,521	,143
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 34	Corrélation de Pearson	,400*	,037	,033	1	-,051	,085
	Sig. (bilatérale)	,017	,834	,852		,769	,627
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 35	Corrélation de Pearson	,626**	,386*	,112	-,051	1	,385*
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,521	,769		,023
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 36	Corrélation de Pearson	,649**	,233	,253	,085	,385*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,177	,143	,627	,023	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 06: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتسعير

Corrélations

		التسعير ابتكار	سؤال 37	سؤال 38	سؤال 39	سؤال 40	سؤال 41
التسعير_ابتكار	Corrélation de Pearson	1	,426*	,655**	,729**	,818**	,570**
	Sig. (bilatérale)		,011	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 37	Corrélation de Pearson	,426*	1	,333	,072	,147	-,101
	Sig. (bilatérale)	,011		,051	,682	,400	,562
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 38	Corrélation de Pearson	,655**	,333	1	,223	,430**	,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,051		,198	,010	,355
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 39	Corrélation de Pearson	,729**	,072	,223	1	,641**	,377*
	Sig. (bilatérale)	,000	,682	,198		,000	,026
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 40	Corrélation de Pearson	,818**	,147	,430**	,641**	1	,340*
	Sig. (bilatérale)	,000	,400	,010	,000		,045
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 41	Corrélation de Pearson	,570**	-,101	,161	,377*	,340*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,562	,355	,026	,045	
	N	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 07: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للترويج

Corrélations

		الترويج	سؤال 42	سؤال 43	سؤال 44	سؤال 45	سؤال 46
الترويج	Corrélation de Pearson	1	,753**	,730**	,798**	,674**	,630**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 42	Corrélation de Pearson	,753**	1	,635**	,346*	,532**	,259
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,042	,001	,133
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 43	Corrélation de Pearson	,730**	,635**	1	,475**	,247	,269
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,153	,118
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 44	Corrélation de Pearson	,798**	,346*	,475**	1	,438**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,004		,009	,003
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 45	Corrélation de Pearson	,674**	,532**	,247	,438**	1	,261
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,153	,009		,129
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 46	Corrélation de Pearson	,630**	,259	,269	,484**	,261	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,133	,118	,003	,129	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 08: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الابتكار التسويقي للتوزيع

Corrélations

		التوزيع	سؤال 47	سؤال 48	سؤال 49	سؤال 50	سؤال 51
التوزيع	Corrélation de Pearson	1	,675**	,650**	,579**	,557**	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 47	Corrélation de Pearson	,675**	1	,374*	,144	,131	,442**
	Sig. (bilatérale)	,000		,027	,410	,452	,008
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 48	Corrélation de Pearson	,650**	,374*	1	,277	,290	,106
	Sig. (bilatérale)	,000	,027		,107	,091	,543
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 49	Corrélation de Pearson	,579**	,144	,277	1	,263	,135
	Sig. (bilatérale)	,000	,410	,107		,128	,439
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 50	Corrélation de Pearson	,557**	,131	,290	,263	1	,016
	Sig. (bilatérale)	,001	,452	,091	,128		,926
	N	35	35	35	35	35	35
سؤال 51	Corrélation de Pearson	,594**	,442**	,106	,135	,016	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,543	,439	,926	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 09: معامل الثبات ألفا للمتغير المستقل (التحليل البيئي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	31

الملحق رقم 10: معامل الثبات ألفا للمتغير التابع (الابتكار التسويقي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	20

الملحق رقم 11: معامل الثبات ألفا الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	51

الملحق رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التحليل البيئي الداخلي)

	سؤال 1	سؤال 2	سؤال 3	سؤال 4	سؤال 5	سؤال 6	سؤال 7	سؤال 8	سؤال 9	سؤال 10	سؤال 11	سؤال 12	سؤال 13	سؤال 14	سؤال 15	سؤال 16
N Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,69	3,54	3,40	3,51	4,00	3,66	3,31	3,74	3,40	3,20	3,34	3,71	3,91	3,83	3,60	3,09
Erreur standard de la moyenne	,178	,180	,218	,214	,169	,188	,212	,176	,206	,182	,201	,203	,180	,203	,184	,180

الملحق رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التحليل البيئي الخارجي)

	سؤال 17	سؤال 18	سؤال 19	سؤال 20	سؤال 21	سؤال 22	سؤال 23	سؤال 24	سؤال 25	سؤال 26	سؤال 27	سؤال 28	سؤال 29	سؤال 30	سؤال 31
N Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,80	4,00	4,09	3,51	3,89	3,69	3,09	3,14	3,40	3,40	3,60	3,71	3,71	3,91	3,40
Erreur standard de la moyenne	,173	,159	,166	,194	,182	,173	,226	,225	,193	,193	,184	,167	,177	,185	,218

الملحق رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للمنتجات)

		Statistiques				
		سؤال 32	سؤال 33	سؤال 34	سؤال 35	سؤال 36
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,57	3,86	3,26	2,83	3,57
Erreur standard de la moyenne		,206	,160	,206	,194	,185

الملحق رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للتسعير)

		Statistiques				
		سؤال 37	سؤال 38	سؤال 39	سؤال 40	سؤال 41
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,23	3,37	3,49	3,31	3,34
Erreur standard de la moyenne		,188	,188	,194	,227	,209

الملحق رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للترويج)

		Statistiques				
		سؤال 42	سؤال 43	سؤال 44	سؤال 45	سؤال 46
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,77	3,63	3,49	3,86	3,89
Erreur standard de la moyenne		,193	,193	,251	,179	,187

الملحق رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابتكار التسويقي للتوزيع)

		Statistiques				
		سؤال 47	سؤال 48	سؤال 49	سؤال 50	سؤال 51
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,03	3,66	3,57	3,54	3,43
Erreur standard de la moyenne		,176	,183	,180	,198	,222

الملحق رقم 18: قيمة T المحسوبة لبعء التحليل البيئي الداخلي وأثره على الابتكار التسويقي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	29,539	8,392		3,520	,001
	التسويقي الابتكار	,388	,118	,498	3,296	,002

a. Variable dépendante : الداخلي_التحليل

الملحق رقم 19: قيمة T المحسوبة لبعء التحليل البيئي الخارجي وأثره على الابتكار التسويقي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	40,426	8,892		4,546	,000
	التسويقي الابتكار	,197	,125	,265	1,580	,124

a. Variable dépendante : الخارجي_التحليل

الملحق رقم 20: اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التحليل البيئي على الابتكار التسويقي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 ^a	,284	,262	9,30327

a. Prédicteurs : (Constante), التسويقي_الابتكار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1132,966	1	1132,966	13,090	,001 ^b
	Résidus	2856,177	33	86,551		
	Total	3989,143	34			

a. Variable dépendante : البيئي_التحليل

b. Prédicteurs : (Constante), التسويقي_الابتكار

الملحق رقم 21: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	25	71,4	71,4	71,4
أنثى	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 3 أقل من	12	34,3	34,3	34,3
3-10	19	54,3	54,3	88,6
10 أكثر من	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 3 أقل من	12	34,3	34,3	34,3
3-10	19	54,3	54,3	88,6
10 أكثر من	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

نوع المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide حكومية	20	57,1	57,1	57,1
مساهمة	11	31,4	31,4	88,6
فردية	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	