



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



الموضوع:

أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية

"دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف:

أ. د مفيدة يحيوي

إعداد الطالب:

فرحات هولي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي جامعة بسكرة	بن بركة عبد الوهاب
مشرفا	أستاذ التعليم العالي جامعة بسكرة	مفيدة يحيوي
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي جامعة أم البواقي	زوبير عياش
ممتحنا	أستاذ محاضر أ جامعة بسكرة	سعاد معاليم
ممتحنا	أستاذ محاضر أ جامعة أم البواقي	جبار بوكثير
ممتحنا	أستاذ محاضر أ جامعة باتنة	مراد خروبي

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تَشْكُر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هدايا الله

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم، وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا.

الحمد لله الذي أعطانا من موجودات رحمته، الإرادة والعزيمة على إتمام هذا العمل المتواضع.

نحمدك ربنا حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم، نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وأوفر التقدير إلى الأستاذة الدكتورة " يحياءى هفيدة " على النوايح القيمة، والشكر موصول كذلك لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، وحتى لا يكون النسيان حجة علينا فإننا نتقدم بالشكر إلى كل من قام بإمدادنا بكلمة طيبة وكل من ساعدونا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الشكر
IV-I	فهرس المحتويات
X-V	فهرس الأشكال والجداول
أ-ل	مقدمة
57-1	الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار
3	المبحث الأول: ماهية الابتكار وتطوره في الفكر الاقتصادي
3	المطلب الأول: مفهوم الابتكار في المؤسسة
7	المطلب الثاني: أهمية الابتكار وخطواته
11	المطلب الثالث: الابتكار في الفكر الاقتصادي
15	المطلب الرابع: مكانة الابتكار في إستراتيجية المؤسسة
18	المبحث الثاني: إدارة عملية الابتكار
18	المطلب الأول: ميدان نشاط إدارة الابتكار
21	المطلب الثاني: تحديات ومشاكل إدارة الابتكار
24	المطلب الثالث: التموقع الإستراتيجي وإدارة الابتكار
28	المطلب الرابع: تقييم أداء الابتكار في المؤسسة
33	المبحث الثالث: مداخل دراسة الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
33	المطلب الأول: الابتكار الجذري والتحسيني
37	المطلب الثاني: أنماط الشركات حسب الابتكار
39	المطلب الثالث: العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الابتكار
42	المطلب الرابع: مجموعة عوامل البيئة العامة
45	المبحث الرابع: الابتكار ووظائف المؤسسة
45	المطلب الأول: الابتكار الإداري
48	المطلب الثاني: التنظيم والابتكار
53	المطلب الثالث: وظيفة البحث والتطوير والابتكار
57	خلاصة الفصل
133-58	الفصل الثاني: الابتكار التسويقي وعناصره

فهرس المحتويات

60	المبحث الأول: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية
60	المطلب الأول: تطور مفهوم الابتكار التسويقي
64	المطلب الثاني: ماهية الابتكار التسويقي
68	المطلب الثالث: عناصر الابتكار التسويقي
72	المطلب الرابع: أنواع الابتكار التسويقي وطرق قياسه
77	المبحث الثاني: إدارة عملية الابتكار التسويقي ومتطلباتها
77	المطلب الأول: عملية الابتكار التسويقي وإدارتها
80	المطلب الثاني: المتطلبات المعلوماتية والتنظيمية للابتكار التسويقي
83	المطلب الثالث: المتطلبات البشرية والتقويمية للابتكار التسويقي
85	المطلب الرابع: الآثار الايجابية والسلبية للابتكار على المؤسسة
88	المبحث الثالث: الممارسات الابتكارية في عناصر المزيج التسويقي
88	المطلب الأول: الإبتكار في مجال المنتجات
95	المطلب الثاني: الإبتكار في السياسة التسعيرية
105	المطلب الثالث: الإبتكار في قنوات التوزيع
115	المطلب الرابع: الإبتكار في الترويج
120	المبحث الرابع: الإبتكار في الأنشطة التسويقية الأخرى
120	المطلب الأول: التفكير الابتكاري في بحوث التسويق
124	المطلب الثاني: الإبتكار في العلامة التجارية
130	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على الإبتكار في العلامة التجارية
133	خلاصة الفصل
135-216	الفصل الثالث: الإبتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة
136	المبحث الأول: قيمة المؤسسة ومبادئها
136	المطلب الأول: قيمة المؤسسة كهدف إستراتيجي
139	المطلب الثاني: مبادئ القيمة للمساهم
146	المطلب الثالث: قياس نجاح القيمة للمساهم
151	المطلب الرابع: التغير في دور التسويق وعلاقته بالإدارة العليا
158	المبحث الثاني: مسببات خلق القيمة للمساهم value drives
158	المطلب الأول: أهم مبادئ التقييم في نظرية القيمة للمساهم
164	المطلب الثاني: القيمة الإقتصادية المضافة ومسبباتها المالية

فهرس المحتويات

173	المطلب الثالث: المسببات التسويقية في خلق القيمة للمساهم
183	المبحث الثالث: الابتكار التسويقي وعلاقته بالقيمة للمؤسسة
183	المطلب الأول: الابتكار والأداء المالي
188	المطلب الثاني: تأثير الابتكار في الأداء المالي بواسطة الأداء السوقي والنمو
193	المطلب الثالث: الابتكار التسويقي ومؤشرات قياس القيمة
203	المطلب الرابع: الابتكار التسويقي وعلاقته بالجوانب الاستراتيجية والتكتيكية للتسويق المبني على القيمة
216	خلاصة الفصل
280-217	الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية
219	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
219	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع المعلومات
222	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل
224	المطلب الثالث: إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
226	المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان
226	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لخصائص العينة
238	المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لخصائص مؤسسات عينة الدراسة
254	المطلب الثالث: تحليل معامل ارتباط متغيرات الدراسة
260	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
260	المطلب الأول: تحليل ممارسات أنشطة الابتكار التسويقي ومستويات أبعاد قيمة المؤسسة
267	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
276	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
279	خلاصة الفصل
280	الخاتمة
289	قائمة المراجع
303	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	تراكم المخاطرة والتكلفة لعوامل العملية الابتكارية	1-1
12	تطور النظرة إلى الابتكار	2-1
12	التطور التاريخي لتخفيض التكلفة الابتكار	3-1
35	منحى النظام	4-1
36	منحنيات S للابتكارات الجذرية	5-1
60	أبعاد الابتكار التسويقي	1-2
61	مراحل تطور الابتكار التسويقي	2-2
67	تطور المؤسسات الروسية المتبنية لمفاهيم الابتكار التسويقي في أنشطتها	3-2
68	تطور المؤسسات الأمريكية المتبنية لمفاهيم الابتكار التسويقي في أنشطتها	4-2
68	عناصر التسويق الابتكاري	5-2
80	نموذج مقترح لأهم مراحل التسويق الابتكاري	6-2
81	متطلبات التسويق الابتكاري	7-2
91	خطوات تطوير المنتجات الجديدة	8-2
103	تسعير الذروة وتسعير خارج نطاق الذروة	9-2
128	أنماط تحديات العلامة التجارية	10-2
147	تصنيف المؤسسات حسب نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية	1-3
171	تسريع وتعزيز التدفق النقدي	2-3
173	تخفيض مخاطر التدفق النقدي	3-3
175	صياغة وحدات الأعمال المستدامة	4-3
188	الانحراف المعياري أسعار الأسهم لصناعة السيارات	5-3
188	الانحراف المعياري أسعار الأسهم الحواسب الآلية	6-3
197	المنحنى العام للتدفق النقدي للعملية الابتكارية	7-3
199	البحث والتطوير ونمو رقم الأعمال	8-3
201	التنفيذ الناجح للابتكار عن طريق إستراتيجية ذات قيمة أعلى	9-3
223	متغيرات الدراسة	1-4

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مصادر الميزة التنافسية	9
2-1	شبكة الابتكار	20
3-1	مقارنة بين النمط الابتكاري القائد- ونمط المقلد الابتكاري	38
1-2	أبعاد قياس الأداء الابتكاري	75
2-2	بعض نماذج ابتكار المنتجات.	95
1-3	الميزة التنافسية والمسببات المالية لخلق القيمة	179
1-4	ألفا كرونباخ للمتغيرين التابع والمستقل	225
2-4	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب مؤشر الجنس	226
3-4	اختبار T-Test لمؤشر الجنس تجاه إجابات الابتكار في الأنشطة التسويقية.	227
4-4	اختبار T-Test لمؤشر الجنس تجاه إجابات أبعاد قيمة المؤسسة.	228
5-4	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر	228
6-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة حول متغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية وفق مؤشر العمر	229
7-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر العمر لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	230
8-4	المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.	231
9-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المستوى التعليمي لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	232
10-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المستوى التعليمي لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	233
11-4	المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	233
12-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المركز الوظيفي لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	234
13-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المركز الوظيفي لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	235
14-4	سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	236
15-4	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق	237

قائمة الجداول

	مؤشر سنوات الخبرة في المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	
238	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق سنوات الخبرة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	16-4
239	توزيع المؤسسات حسب مؤشر عدد العمال	17-4
240	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر عدد العمال في المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	18-4
240	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشرات عدد العمال في المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	19-4
241	توزيع المؤسسات حسب مؤشر حجم النشاط	20-4
242	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر حجم نشاط المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	21-4
243	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر حجم نشاط المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	22-4
243	توزيع المؤسسات حسب مؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط	23-4
244	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	24-4
245	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر الخبرة في قطاع النشاط لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	25-4
245	توزيع المؤسسات حسب مؤشر ملكية المؤسسة	26-4
246	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر ملكية المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	27-4
247	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر ملكية المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	28-4
247	توزيع المؤسسات حسب مؤشر الطبيعة القانونية	29-4
248	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر الطبيعة القانونية لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	30-4
249	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر الطبيعة القانونية لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	31-4
249	توزيع المؤسسات حسب مؤشر مصادر التمويل	32-4
250	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق	33-4

قائمة الجداول

	مؤشر مصادر التمويل لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	
251	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر مصادر التمويل لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	34-4
252	توزيع المؤسسات حسب مؤشر السوق الذي تنشط فيه	35-4
253	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر نطاق سوق المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية.	36-4
254	اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر نطاق سوق المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة.	37-4
255	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية	38-4
256	اختبار التباين والتباين المسموح به لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية	39-4
256	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الابتكار قيمة المؤسسة	40-4
257	اختبار التباين والتباين المسموح به لأبعاد قيمة المؤسسة	41-4
258	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية وقيمة المؤسسة	42-4
258	مصفوفة الارتباط بين أبعاد قيمة المؤسسة والابتكار في الأنشطة التسويقية	43-4
259	مصفوفة الارتباط لتحليل الارتباطات بين الابتكار في الأنشطة التسويقية وأبعاد قيمة المؤسسة	44-4
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الابتكار التسويقي في المؤسسة	45-4
261	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ابتكار المنتج	46-4
262	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ابتكار السعر	47-4
263	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ابتكار التوزيع	48-4
264	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ابتكار الترويج	49-4
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ابتكار بحوث التسويق والعلامة	50-4
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع قيمة المؤسسة	51-4
268	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد واقع الابتكار في المؤسسة	52-4
269	نتائج اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى	53-4
270	نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل للمتغير المستقل والتابع.	54-4
270	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة	55-4
271	نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعد ابتكار المنتج وقيمة المؤسسة.	56-4

قائمة الجداول

271	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار المنتج على قيمة المؤسسة	57-4
272	نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعء ابتكار السعر وقيمة المؤسسة.	58-4
272	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار السعر على قيمة المؤسسة	59-4
273	نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعء ابتكار التوزيع وقيمة المؤسسة.	60-4
274	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار التوزيع على قيمة المؤسسة	61-4
275	نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعء ابتكار الترويج وقيمة المؤسسة.	62-4
275	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار الترويج على قيمة المؤسسة	63-4
276	نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعء ابتكار البحوث والعلامة وقيمة المؤسسة.	64-4
276	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة	65-4

مقدمة

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات هيكلية تجعل منها بيئة متغيرة ومعقدة، وذات متطلبات تنافسية كبيرة يتعدى النجاح فيها ضرورة تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية التي تتجسد في تخفيض التكلفة وتعظيم الربح، إلى مسايرة التطور التكنولوجي، وتدقيق المعلومات، من أجل التفوق التنافسي وتحقيق الأهداف والنجاح تسويقيا وماليا.

إن هذا التغير والانفتاح في البيئة والذي صاحب مفاهيم العولمة، أدى إلى إعادة توجيه الأنشطة داخل المؤسسة، كما فرض مجموعة من المفاهيم الإدارية التي لم تألف من قبل ومن بينها نجد مفهوم الابتكار، الذي يعتبر في يومنا هذا مصدرا من مصادر النجاح والاستمرار والنمو والتنافس، ومن هنا أصبحت مقارنة إدارة التغيير مطلب أساسي بالنسبة للمسيرين والمؤسسات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والذي أدى إلى انخفاض دورة حياة المنتجات في السوق. مما يشكل تهديدا لمستقبل الشركات التي لا تطور منتجاتها بصورة دائمة.

وانطلاقا مما سبق نتضح لنا الأهمية الكبيرة للابتكار بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة، ولمختلف الأنشطة الوظيفية بداخلها بصفة خاصة، إلا أن الإبداع في مجال التسويق يبقى أحد أهم المجالات الابتكارية، نظرا لتعاظم دور الأنشطة التسويقية في بيئة الأعمال المعاصرة، وتشعب عملية إدارة الابتكار، وارتباطها بمجموعة من العوامل الداخلية مثل تعدد مجالات الابتكار التسويقي في المؤسسة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، فلسفة الإدارة، ثقافة المسيرين، والعوامل الخارجية كالتطور التكنولوجي، العولمة، التنمية المستدامة وأبعادها... الخ.

وأمام هذا التعدد فإن نجاح الابتكار في التسويق أصبح من بين أكبر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إلى جانب هدف خلق القيمة للمساهمين، والذي يعتبر محور توجهات المدراء وأحد المقاييس الهامة لنجاحهم. ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف الأخير تسعى مختلف المؤسسات لتبني استراتيجيات أكثر تعبيرا عن القيمة للمساهم ومبادئها.

ومن هنا أصبحت عملية إدارة التسويق الابتكاري وصياغة الإستراتيجية الخاصة بالأنشطة التسويقية المبنية على القيمة للمساهم، جوهر اهتمام المدراء والمسيرين الذين يسعون إلى النجاح عن طريق تحقيق التوازن بين أهداف الأطراف المكونة للمؤسسة. وتقليل التعارض بين التوجهات القصيرة الأجل والطويلة الأجل لضمان الاستمرار والبقاء. وهذا ما ينطبق على المؤسسات الجزائرية الناشطة في البيئة الدولية، أو في البيئة الوطنية

المقدمة العامة

التي تعرف هي الأخرى توجه غير مسبوق نحو التنافسية، مما يجعل التفوق فيها خاضعا للتوجهات العصرية في الإدارة، ومدى الالتزام بمتطلبات التكيف مع الظروف البيئية باستغلال الفرص واجتنباب التهديدات.

الإشكالية

واستنادا إلى ما سبق يمكن طرح السؤال التالي:

- هل لعملية إدارة أنشطة الابتكار التسويقي أثر على قيمة المؤسسة الجزائرية؟

والسؤال الرئيسي السابق يقودنا إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالابتكار التسويقي، وفيما تتمثل أهميته لمؤسسة اليوم؟

- ما مدى تبنى المؤسسات الجزائرية لمفاهيم الابتكار التسويقي؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في أنشطة المنتج على أبعاد قيمة المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في أنشطة السعر على أبعاد قيمة المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في أنشطة التوزيع على أبعاد قيمة المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في أنشطة الترويج على أبعاد قيمة المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في أنشطة بحوث التسويق والعلامة التجارية

على أبعاد قيمة المؤسسة الجزائرية؟

الفرضيات

إن الفرضيات التي إعتدناها كمنطلق لمناقشة هذه الإشكالية تتمثل فيما يلي:

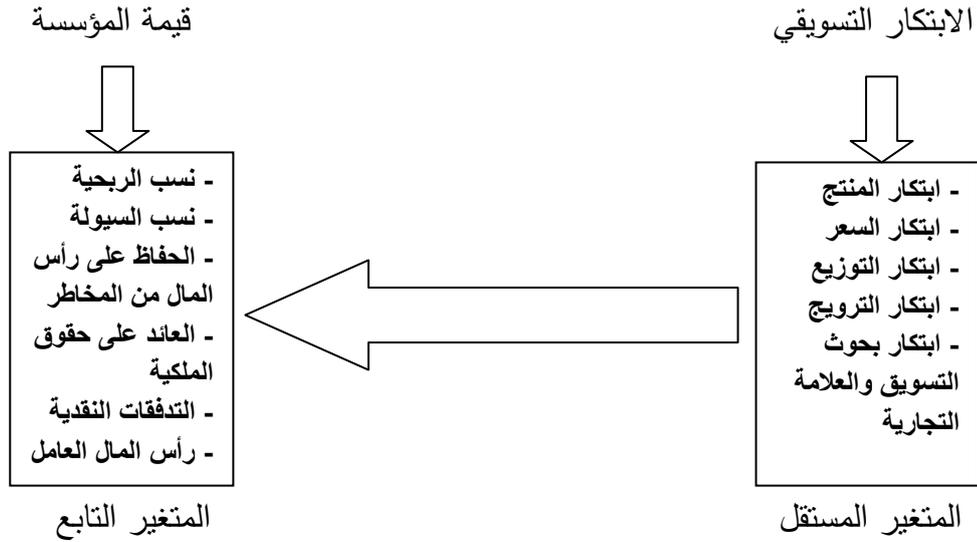
1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا تطبق المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مفاهيم الابتكار في الأنشطة التسويقية داخل مصالحتها الإدارية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة الجزائرية.

وتتضمن هذه الفرضيات الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

المقدمة العامة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية إبتكار المنتج على قيمة المؤسسة الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية الابتكار التسعيري على قيمة المؤسسة الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية الابتكار التوزيعي على قيمة المؤسسة الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية الابتكار الترويجي على قيمة المؤسسة الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية الابتكار في بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة الجزائرية.
- نموذج الدراسة



أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في تعريف المؤسسات والمسيرين بمفهوم الابتكار التسويقي وأهميته، وكذا توضيح طرق إدارته بشكل فعال وكيفية الاستفادة منه في مختلف الأنشطة التسويقية، وحتى في مجال بحوث التسويق التي أصبحت تعتمد كثيرا على هذا النوع من المفاهيم. بالإضافة إلى هذا يوضح البحث العلاقة بين هذا النوع من المفاهيم التسويقية وتعظيم قيمة المؤسسة السوقية التي أصبحت أهم مطلب لدى جميع أعضاء الشركة.

المقدمة العامة

كما يتوقع أن تكون نتائج هذا البحث دليل إضافي بالنسبة للمدراء، يساعدهم على تبني مفاهيم الابتكار التسويقي المصحوبة بالتوجهات المالية للمؤسسة ومحاولة خلق التوافق بينهما.

كما لا يخلو هذا البحث من الإضافة العلمية المنتظرة منه، والمتمثلة في إثراء المكتبة بمرجع يتناول موضوع عادة ما تقل المراجع التي تناولته بالكامل ومن مختلف زواياه بشكل يفيد الأكاديمي بصورة تامة.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراسة هذه الإشكالية الوصول إلى:

- لفت الانتباه لأهمية مفهوم التسويق الابتكاري وآثاره الإيجابية على مسارات المؤسسات المعاصرة؛
- محاولة زيادة وعي المسيرين والباحثين بجدوى الابتكار التسويقي وأثره على قيمة المؤسسة في السوق؛
- تذليل العقبات أمام المؤسسات الراغبة في تطوير إمكانياتها التنافسية من خلال تبني مفاهيم تسويقية حديثة؛
- محاولة اكتشاف أهم التحديات والمعوقات الموجودة في البيئة الجزائرية والتي تقف أمام تطبيق هذه المفاهيم المعاصرة؛
- زيادة المعارف الخاصة بهذا الموضوع.

حدود الدراسة

يمكن حصر حدود هذه الدراسة في:

- 1- **الحدود الموضوعية:** نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم الابتكار التسويقي والمراحل اللازمة لإدارته، مع تحديد أهم الأنشطة الابتكارية في وظيفة التسويق وعلاقتها مع أبعاد قيمة المؤسسة، ومحاولة تفسير المتغيرات التي تحكم هذه العلاقة.
- 2- **الحدود الزمانية:** يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة بجانبه النظري والتطبيقي على مدار ستة سنوات انطلاقاً من جمع المادة العلمية لهذه الدراسة، وصولاً إلى الدراسة الميدانية والتي استغرقت عام كاملاً 2017 أين تم الاتصال بالمؤسسات محل الدراسة وجمع المعلومات واستعادة الاستمارات وإجراء التحاليل الإحصائية اللازمة.
- 3- **الحدود المكانية:** جرى هذا البحث على مستوى مؤسسات متواجدة أغلبها بالشرق الجزائري في الولايات التالية: تبسة، سكيكدة، بسكرة، جيجل، ميلة، سطيف، قسنطينة.

أسباب اختيار الموضوع

لقد تعددت أسباب اختيار الموضوع بين عوامل ذاتية وأخرى موضوعية نوجز أهمها فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع من جهة، وإثراء معارفنا في هذا الميدان من جهة أخرى؛
- توافق الدراسة مع تخصصنا في إدارة الأعمال ورغبتنا في التعمق في موضوع التسويق.

2- الأسباب الموضوعية

- تطور بيئة الأعمال الحاضرة وظهور مفاهيم تسويقية جديدة تحتاج إلى دراسة شاملة من أجل التحكم في تقنياتها بصورة فعالة؛
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تحكم الابتكار في الأنشطة التسويقية على قيمة المؤسسة الجزائرية في بيئة تتميز بالتنافس الشديد؛
- لفت الانتباه لموضوع الدراسة وأهميته في مجال الإدارة؛
- الرغبة في مساعدة المؤسسة الجزائرية على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها تطوير الأساليب الإدارية الفعالة بداخلها.

المنهج المتبع وطريقة جمع المعلومات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية. واستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالابتكار في الأنشطة التسويقية وعلاقة ذلك بأبعاد قيمة المؤسسة. مع تحديد خصائص كل متغير من متغيرات الدراسة ووصف طبيعته مع توضيح نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة ومحاولة تفسير أسبابها واتجاهاتها. مع الاستعانة كذلك بالأساليب الإحصائية والتي تتكامل مع هذا المنهج من خلال مقاييس النزعة المركزية. ومقاييس التشتت، لتحليل الجزء الأول والثاني من الاستمارة والإحصاء الاستدلالي لتحليل الجزء الأخير منها، واختبار صحة الفرضيات.

أما في ما يخص جمع المعلومات فقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية ممثلة في المراجع والمصادر الموجودة في عدد من المكتبات، وكذلك الاعتماد على شبكة الأنترنت للوصول إلى المعلومات الخاصة بالابتكار في الأنشطة التسويقية وأبعاد قيمة المؤسسة. مع التركيز أكثر على المراجع التي تخدم الموضوع وخاصة المقالات والأبحاث الحديثة للتعرف بدقة على أهم التوجهات المعاصرة لهذا المفهوم، أما المصادر الأولية فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لضمان جمع المعلومات الخاصة باعتبارها أداة أساسية لجمع البيانات، وقد روعي عند تصميمها الانسجام مع واقع المؤسسات المبحوثة. كما تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال والمالية، وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يتوافق تحقيق أهداف البحث، إذ أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات وأضيفت فقرات جديدة وتم حذف البعض الآخر، واعتمدت الفقرات التي إتفق عليها معظم الأساتذة.

صعوبات الدراسة

- يواجه أي باحث في إطار قيامه بإعداد دراسته مجموعة من الصعوبات، ويمكن تلخيص الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع الخاصة بالدراسة النظرية، وهذا لقلّة المراجع حول الموضوع في المكتبات وصعوبة الحصول عليها من مصادرها الإلكترونية؛
 - قلّة الدراسات التي تناولت موضوع، الدراسة وخاصة المواضيع المتعلقة بالتسويق المبني على أساس القيمة؛
 - صعوبة إقناع إدارات المؤسسات بقبول الإجابة على الاستمارة وخاصة في شقها المتعلق بالجوانب المالية؛
 - عدم استرجاع العديد من الاستمارات الموزعة نظرا لعدم جدية الأفراد المستجوبين.

دراسات سابقة

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا أو تقترب منه ونلخصها حسب تسلسلها الزمني كما يلي:

1- دراسة Denis B. Kilroy بعنوان: " **creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth** "، سنة 1999، والتي نشرت بمجلة **management decision** التابعة لمكتب الاستشارات KBA بأستراليا. وقد حاولت هذه الدراسة جلب الانتباه إلى مسألة مهمة وهي ضرورة تحويل تركيز الإدارة من قياس القيمة إلى خلق الثروة، وهذا بالضرورة يقوم على الجهود الابتكارية التي تقوم بها المؤسسة. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، أن هناك اعتقاداً خاطئاً هو أن خلق القيمة عن طريق الابتكار معناه تحقيق قيمة سوقية أكبر من القيمة الدفترية، وهذا ليس بصحيح، لأن خلق القيمة معناه خلق قيمة أكبر من القيمة السوقية الحالية بشكل يضمن للمستثمر الجديد تحقيق عوائد، وهذا لا يكون إلا عن طريق الابتكار وتحقيق نتائج أكبر من التي يتوقعها المستثمر الحالي.

2- دراسة علي عبد الرضا الجياشي بعنوان: "أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء دراسة حالة عينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، سنة 2003 والمنشورة في المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. حيث تناولت هذه الدراسة حالة الابتكار في منظمات الأعمال ومدى انعكاس خاصية المؤسسة الابتكارية على الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي ومستوى الأداء في المنظمة. ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- عدم وجود مستويات مرتفعة لحالة الابتكار في المؤسسات الأردنية محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين حالة الابتكار والابتكار التسويقي؛
- هناك تأثير قوي لأنشطة الابتكار في التسويق على الأداء القوي للمؤسسات الأردنية؛

- كما بينت الدراسة أن عنصر الابتكار في التوزيع هو العنصر الأكثر فعالية وتأثيراً على الأداء العام للمؤسسة.

3- دراسة Mariana Mazzucato بعنوان: " Innovation and stock prices: areview of some recent work"، سنة 2006 والمنشورة في l'Observatoire français des conjonctures économiques، وتستعرض هذه الدراسة العلاقة بين الابتكار في المنتجات وديناميكية تقلبات أسعار الأسهم، وذلك في ظروف عدم التأكد المحيط في بيئة المؤسسة ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- تظهر العلاقة الإيجابية بين الابتكار وقيمة الأسهم في حالة نجاح عملية الابتكار؛
- إن الفترات الحاسمة في عملية الابتكار تؤثر بصورة كبيرة على حركة أسهم الشركة، نظراً لعدم التأكد من نجاح أو فشل العملية حيث يكون المستثمر أكثر ميلاً إلى الإلتباع أكثر من إتخاذ قرارات مستقلة؛
- زيادة أثر الإلتباع وتردد المستثمر في اتخاذ القرار يزيد من تقلبات سعر السهم؛
- تراجع الحصة السوقية للمؤسسة يؤدي إلى تراجع سعر الأسهم متأثراً بتراجع الاهتمام بالاككتاب في أسهم الشركة.

4- دراسة michale O'dwyer & all بعنوان: "Commentry Innovative marketing in SMES" والمنشورة سنة 2009 بمجلة European Journal of Marketing وقد قام الباحث بدراسة كيفية استخدام مفاهيم الابتكار التسويقي داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم، حيث تناولت مفاهيمه، منهجية تطبيقه، ومقارباته المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:
- تتبنى المؤسسات المتوسطة والصغيرة الأنشطة التسويقية انطلاقاً من قيود مواردها الداخلية وقيود بيئة الأعمال؛

- يقوم المالك بتوجيه أنشطة التسويق داخل هذه المؤسسات انطلاقاً من اعتبارات الأعمال الجديدة مع التركيز على المنافسين، العملاء، والبيئة؛
- تشير النقاشات الحالية إلى أن الأعمال الجديدة تبني كفاءاتها على أساس التوجهات الحالية والمستقبلية للسوق، وطلبات الزبون المدعومة بمهمة تحقيق الربح؛
- يعتبر الابتكار أهم عامل يمكن أن تستخدمه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتغطية النقائص الناتجة عن حجمها؛
- نجاح ابتكارات المؤسسات المتوسطة والصغيرة يعتمد على مدى ترجمة إبداعاتها إلى فرص قابلة إلى الاستغلال؛

- ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن الابتكار التسويقي يمكن أن يقوم على أساس التحسينات التي تحدث في الأنشطة الحالية الأمر الذي يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التميز في القطاعات السوقية المتخصصة niche markets من أجل مواجهة العروض الموحدة للشركات الكبيرة.

5- دراسة Jacinta Moreira & all بعنوان: " Drivers of marketing innovation in portuguese firms"، والمنشورة سنة 2012 بمجلة economic interferences، حيث قامت هذه الدراسة بتحديد وتحليل

محركات القدرات الابتكارية التسويقية في المؤسسات البرتغالية، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- تزيد أنشطة البحث والتطوير الداخلية في المؤسسات البرتغالية من درجة تبني مفاهيم الابتكار التسويقي؛
- تساعد عمليات اقتناء المعدات والآلات والبرمجيات والمعرفة الخارجية على القيام بأنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسات البرتغالية؛

- يحتاج الابتكار التسويقي إلى دعم المبادرات المتعلقة بالبحث والتطوير في الشركات، إلى جانب تدابير وبرامج الدعم المالي من أجل تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة للابتكار في التسويق؛
- تشجيع التصدير وتدويل الأعمال التجارية من أجل دعم الابتكار في التسويق.

6- دراسة عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد والتي هي بعنوان: " أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية" سنة 2013 ونشرت من قبل مجلة أداء المؤسسات الجزائرية بجامعة قسنطينة، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مكانة البحث والتطوير في الاستراتيجيات التي تشجع الإبداع والابتكار اللازم لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق الجودة وزيادة المبيعات والأرباح.

وتتمثل نتائج هذه الدراسة في:

- يمثل البحث والتطوير الخزان الرئيسي للمعارف التي يمكن أن تتحول إلى ابتكارات جديدة؛
- يعتبر الابتكار مركز اهتمام المؤسسات ورهانها من أجل التميز الدائم؛
- ترتبط الربحية في المؤسسة الاقتصادية بدرجة كبيرة مع الأداء الابتكاري لها هذا الأداء يتحقق بواسطة عمليات البحث والتطوير.

7- دراسة إسحق محمود الشعار ونضال عمر لزوم بعنوان: " دور الإبداع في تعظيم الأرباح المحاسبية ومعدل نمو القيمة السوقية للأسهم"، والمنشورة من قبل المجلة الأردنية في إدارة الأعمال وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع في تعظيم الأرباح المحاسبية ومعدل نمو القيمة السوقية للأسهم في شركات المساهمة العامة الأردنية غير مالية، سنة 2014 ومن نتائج هذه الدراسة أن الإبداع يؤثر إيجاباً في الأرباح المحاسبية في النماذج الثلاثة ربحية السهم، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، ومن النتائج المتوصل إليها كذلك:

- لا يؤثر الإبداع في نمو القيمة السوقية للأسهم.
- أثر الإبداع في تعظيم الأرباح المحاسبية يختلف تبعاً لاختلاف الرافعة المالية؛
- لا يختلف أثر الإبداع في نمو القيمة السوقية للأسهم تبعاً لاختلاف الرافعة المالية.

8- دراسة victoria ostrovskaya & all بعنوان: "marketing of innovation as a Key area of review of **strategic management of modern enterprise**"، والمنشورة سنة 2014 في مجلة **applied socio-economic research** وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية للابتكار التسويقي من وجهة نظر معاصرة، كما تحلل ديناميكية استخدام الابتكار في الأنشطة التسويقية للمؤسسات الروسية والأمريكية وديناميكية السوق العالمية للمنتجات المبتكرة خلال السنوات الأخيرة، ويمكن تلخيص أهم نتائجها في:

- أكدت الدراسة على أن الابتكار التسويقي هو مجال رئيسي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الحديثة، لأنه يضمن قدرتها التنافسية في السوق؛

- لا ينتشر الابتكار التسويقي بالصورة اللازمة في المؤسسات الروسية الحديثة على عكس بلدان أوروبا وأمريكا والبلدان النامية في آسيا والتي تعتمد بدرجة كبيرة على أنشطة الابتكار التسويقي؛

- تحتاج المؤسسات الروسية إلى تهيئة ظروف الابتكار لخلق وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة ولتحقيق النمو المستدام؛

- يحتاج الاقتصاد الروسي من أجل تحقيق النمو المستدام إلى تهيئة ظروف الابتكار وخلق منتجات وخدمات مبتكرة في الشركات المحلية. حيث أن غياب هذه الشروط يمنع تطور الاقتصاد الروسي المبتكر؛

- أظهرت الدراسة أن الاتجاهات الحديثة تركز على حاجة الاقتصاد العالمي إلى الابتكار المستمر وخلق المؤسسات الحديثة من أجل الحفاظ على مكانتها وتعزيزها في السوق الدولية.

9- دراسة Osman Gök and Sinem Peker بعنوان: " **understanding the links among innovation performance, market performance and Financial performance** " سنة 2016 والمنشورة في Springer حيث ركزت هذه الدراسة على علاقة الابتكار بالأداء المالي ولكن بإدخال متغير وسيط آخر، فأغلب الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين الابتكار والأداء المالي بصورة مباشرة. إلا أن هذه الدراسة ركزت على المتغير الوسيط وهو الأداء التسويقي، ومن نتائج هذه الدراسة:

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الابتكار والأداء المالي؛

- أكدت الدراسة من جهة على العلاقة الايجابية بين الابتكار والأداء المالي بوجود متغير وسيط هو الأداء التسويقي؛ حيث تشير هذه الدراسة إلى الدور الحيوي للأداء التسويقي في تحويل الابتكار إلى نتائج مالية إيجابية حيث تم اقتراح نموذج فرضي يقوم على المتغير الوسيط بين الابتكار والأداء التسويقي، والأداء المالي بغض النظر عن حجم الشركة ومتغيرات البيئة.

10- دراسة بن مير محمد الطيب، بعنوان: "أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات موبيليس"، وهي دراسة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في جامعة

المقدمة العامة

الجزائر 3 سنة 2016-2017، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التوجه الابتكاري في التسويق على تطوير منتجات الشركة مع محاولة إسقاط ذلك على مؤسسة اتصالات موبيليس.

ومن النتائج المتوصل إليها:

- الابتكار التسويقي هو أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث أن المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل، وإنما في كيفية المحافظة عليه. حيث يقوم الابتكار التسويقي بحل هذه المشكلة عن طريق البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة؛
- يساعد الابتكار التسويقي على استمرارية الميزة التنافسية؛
- ساعد تطور بيئة الاتصالات في الجزائر على تبنى مفهوم الابتكار التسويقي كمفهوم للتميز وتطوير المبيعات من طرف شركة موبيليس؛
- كما أكدت الدراسة أن زبائن الشركة لديهم مواقف متوسطة تجاه تبنى المؤسسة للابتكارات التسويقية في عناصر مزيجها؛

- يرى زبائن شركة موبيليس أن منتجات الشركة في تطور مستمر بسبب الابتكارات التسويقية التي تقوم بها؛
- كما أشارت الدراسة كذلك إلى أن الابتكار التسويقي في مجال المنتج والتوزيع هما العنصران الأكثر فعالية في تطوير مبيعات المؤسسة من بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

إسهامات هذه الدراسة

تتكامل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة إلا أنها تختلف معها في أمور أخرى. حيث أن أغلب الدراسات السابقة تتناول موضوع الابتكار التسويقي من ناحية أهميته للمؤسسات المعاصرة والطامحة إلى التفوق المحلي والدولي، لهذا يتم ربط هذا المفهوم بتنافسية الشركة واستمرارية ميزتها التنافسية وعلاقة ذلك بالأداء الكلي للمؤسسة، ومدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

وسوف نركز من خلال هذه الدراسة على واقع تبنى المؤسسات الجزائرية لمفهوم الابتكار في التسويق. ومحاولة التعرف على تأثير استخدام هذا النوع من المفاهيم الإدارية على قيمة المؤسسة. حيث أن الدراسات السابقة دائماً ما تركز على دراسة أثر الابتكار في المنتج فقط على قيمة المؤسسة أو أحد أبعادها. ولهذا حاولنا التطرق إلى العلاقة بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي مجتمعة وقيمة المؤسسة من جهة. بالإضافة إلى توضيح هذه العلاقة بين كل عنصر من هذه العناصر وقيمة المؤسسة كل على حدى.

تقسيمات البحث

تقوم هذه الدراسة على شقين أحدهما نظري والآخر تطبيقي خاص بالمؤسسات الجزائرية، ولذلك سوف يتم وضع خطة الدراسة على ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة وقد شملت الفصول التالية:

الفصل الأول تحت عنوان "مدخل إلى الابتكار" أين تم التركيز على موضوع الابتكار من خلال عرض الإطار النظري لمفاهيم الابتكار. ومحاولة توضيح أهم الفروقات بينه وبين المصطلحات الإدارية التي تتداخل

معه. مع الإشارة إلى تطوره خلال نظريات الفكر الاقتصادي مع التطرق إلى إدارة عمليات الابتكار ومستوياتها. كما تم توضيح تحديات ومشاكل الابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة. وفي الأخير تناولنا أهم أنواع الابتكارات في الوظائف المختلفة للمؤسسة.

الفصل الثاني تحت عنوان "الابتكار التسويقي وعناصره" حيث تم التركيز فيه على الإطار المفاهيمي في الأنشطة التسويقية ومتطلبات نجاحه في المؤسسة، بالإضافة إلى مراحل عملية الابتكار انطلاقاً من مرحلة توليد الأفكار الابتكارية إلى غاية قياس مدى نجاح تلك الأفكار في الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة. وفي الأخير تم عرض الابتكار في مختلف العناصر والأنشطة التسويقية المعروفة المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، والابتكار في العلامة التجارية وبحوث التسويق.

أما الفصل الثالث تحت عنوان "الابتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة" خصص لعرض مدخل مفاهيمي لتطور نظرية القيمة في المؤسسة والتطرق لأهم المؤشرات التي تقيسها، حيث تنقسم إلى مؤشرات كلاسيكية مثل النسب المالية المحددة للأداء المالي للمؤسسة، أما المؤشرات المعاصرة فتتجسد في مقاييس القيمة الاقتصادية. وتعظيم القيمة السوقية وخلق القيمة للمساهم، حيث تعتبر هذه المؤشرات حالياً المقياس الأساسي لأداء المدراء والنجاحة المالية الفعلية للأرباح، وعوائد المؤسسة. هذه المؤشرات تتأثر بعدة قرارات داخل المؤسسة ومنها القرارات التسويقية، وهذا ما تم تناوله في المبحث الثاني من هذا الفصل عن طريق دراسة وتحليل التسويقية للقيمة. وفي الأخير تم التطرق إلى أثر الابتكار والعمليات الابتكارية على الأداء المالي وقيمة المؤسسة سواء كان ذلك تأثير مباشر أو عن طريق متغيرات وسيطة أخرى مع توضيح كيف يمكن للمؤسسة صياغة الإستراتيجية التسويقية المبنية على القيمة.

أما الفصل الرابع عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم تخصيصه لدراسة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان الموجه إلى المدراء في هذه المؤسسات، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أولها تناول الطريقة والإجراءات المتبعة من أجل التحليل الإحصائي السليم لبيانات الاستمارة، والمبحث الثاني خصص للدراسة الوصفية لأفراد الاستبيان ومؤسسات العينة، وفي الأخير تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات الخاصة بالمبحث من أجل معرفة طبيعة العلاقة التي تحكم الابتكار التسويقي وقيمة المؤسسة ومحاولة تفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

تمهيد

لاشك أن بيئة الأعمال الحالية للمؤسسات هي بيئة شديدة التغير، وعلى المؤسسات التي ترغب في النجاح والتطور مواكبة هذه التغيرات من أجل البقاء في الأسواق التي تتشط فيها. إن هذا التحدي الذي ترفعه مؤسسات القرن الواحد والعشرين يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل: منها إدخال تكنولوجيات جديدة، الاهتمام بالموارد البشرية وإرضاء الزبون ذو الحاجات المتعددة والمتجددة في الوقت نفسه. هذا الأخير يتميز بحبه الشديد إلى التميز والتغيير وذلك من أجل التطور والرفي والطموح لحياة أفضل فهو يسعى بذلك إلى الحصول على منتجات جديدة ومبتكرة من أجل إشباع رغباته. وانطلاقاً من هنا فقد رفعت الكثير من المؤسسات شعار الابتكار والإبداع كمحدد أساسي لنجاحها وتطورها وأصبحت ترصد له مبالغ هامة. رغم الصعوبات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى هذا الهدف باعتبار أن عملية الابتكار عملية صعبة معقدة وذات جوانب متعددة يحتم على المؤسسة المبتكرة احترامها. وبغية التغلب على هذه الصعوبات قامت هذه المؤسسات بعقد دورات تدريبية للعمال من أجل الرفع من كفاءتهم وغرس ثقافة الابتكار في نفوسهم. بالإضافة إلى خلق ثقافة تنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع الذي يعتبر إحدى المقاييس الهامة للأداء التنافسي للشركة من أجل البقاء والنمو في السوق حيث يساعد على عرض منتجات ذات خصائص فنية متميزة، أو إدخال أساليب وتقنيات جديدة تساهم في الحصول على مزايا تنافسية مستمرة يصعب على أي منافس تقليدها أو مهاجمتها.

وانطلاقاً من هذا الأساس وبعد أن كان جوهر اهتمام الشركات هو الاعتماد على الأساليب الكمية وبحوث العمليات لترشيد عمليات الإنتاج، أصبح الآن الابتكار هو النشاط الأكثر أهمية في المؤسسات مهما كان حجمها، بل ويعتبر المنشأ الرئيسي للثروة. وظهر ما يعرف بالثورة الابتكارية في المؤسسات على شاكلة الثورة الصناعية في القرن الماضي.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية الابتكار وتطوره في الفكر الاقتصادي؛
- المبحث الثاني: إدارة الابتكار؛
- المبحث الثالث: مداخل دراسة الابتكار والعوامل المؤثرة فيه؛
- المبحث الرابع: وظائف المؤسسة والابتكار.

المبحث الأول: ماهية الابتكار وتطوره في الفكر الاقتصادي

لقد تناولت مختلف الأبحاث والدراسات الأكاديمية مفهوم الابتكار بمختلف جوانبه، هذا المفهوم يختلف أهميته ومكانته باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، لكن هذه الأهمية تزداد يوماً بعد يوم مع تسارع التطورات المعرفية والتكنولوجية المصاحبة لنشاط المؤسسات الراغبة في التنافس، والبقاء، والنمو.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار في المؤسسة

أولاً: تعريف الابتكار

يعتبر مفهوم الابتكار على غرار مفاهيم العلوم الإنسانية مفهوم نسبي ذو جوانب وأبعاد متعددة، ولهذا فعملية تعريفه عملية صعبة. غالباً ما تخضع لوجهة نظر الباحث، أو حسب المحتوى الذي يستعمل فيه هذا المفهوم بالإضافة إلى تداخله مع عدة مفاهيم أخرى تتقارب معه. وفي ما يلي نورد أهم التعاريف الخاصة به.

1- التعريف الأول: يقصد بالابتكار بالمعنى العام بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق¹. لأن الجديد قد يكون فكرة أو مفهوم جديد لكن هذه الفكرة يجب أن يكون لها تطبيق عملي في الواقع وإلا فإنها لا تلقى النجاح في بيئة الأعمال، ولهذا يمكن القول أن هذا التعريف هو تعريف ضيق لمفهوم الابتكار يجعله يختلط كثيراً مع مفاهيم أخرى كما سنرى من خلال القادم من هذا المطلب.

2- التعريف الثاني: يعرفه شومبيتر (Schumpeter) بأنه أي عملية تشمل إدخال منتج جديد، إدخال طريقة جديدة في التسيير والإدارة، والحصول على مصدر توريد جديد، ولكن الملاحظ على هذه النظرة إغفالها لمتغيرات المحيط الخارجي في عملية الابتكار لهذا يمكن القول بأن الابتكار هي عملية تقديم شيء جديد متكامل مع محيطه².

3- التعريف الثالث: يعرفه fernez-walch et François romon بقولهما: الابتكار هو عملية تنظيمية معتمدة تكون داخلية أو بين المنظمات والتي تقود إلى اقتراح واعتماد منتج جديد في المؤسسة ويقصد بالمنتج الجديد المنتج المادي، الخدمة، تكنولوجية جديدة، إدخال مهارات، أو تنظيم غير معتمد من قبل، أو هي تكامل واحد أو أكثر من هذه المتغيرات³.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003، الطبعة الأولى، ص: 19.

² Helmi ben rejeb, "phase amont de l'innovation: proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit", thèse doctorat, univ lorraine, 2008, p 21.

³ Sandrine fernez-walch et François romon, management de l'innovation de la stratégie aux projets, paris, Vuibert, 2010, 2^{ème} édition, p: 25.

كما يشير الباحث إلى أن عملية الابتكار هي عملية متعددة الأبعاد، فعملية الابتكار لا يجب أن ترتبط بعيد واحد مثل التكنولوجيا، أو التجارة، أو التنظيم، بل يجب أن تشمل أنشطة البحث والتطوير جميع الأبعاد انطلاقاً من الاهتمام بتقديم منتج جديد وكذلك العملية التي تقود إلى الابتكار والمؤسسة التي تدير هذه العملية. أي يجب تحديث وتجديد قدرات الإنتاج بالمعنى الواسع. فمن قبل كانت عملية الابتكار عملية ذات أبعاد ضيقة يمكن حصرها في الجوانب الفنية للمنتج تقوم المؤسسة بإدارتها داخلياً، لكن اليوم أصبح من الواجب إدخال عوامل وأطراف أخرى خارجية لتشارك في عملية الابتكار. ولهذا ظهرت فكرة الابتكارات المغلقة والابتكارات المفتوحة. كما أشار إليه Cherbourg، حيث اعتبر أن الأفكار الابتكارية تأتي من الخارج كما تأتي من داخل المؤسسة حيث يمكن للأعوان الخارجيين تقديم أفكار بنفس الجودة¹.

4- التعريف الرابع: عرف كل من Garcia et calantone في بحثهم الأكاديمي الابتكار على أنه مجموعة الأنشطة التكرارية التي تبدأ بتصور سوق جديد أو فرصة جديدة من أجل اختراع تكنولوجي يسمح بتطوير الإنتاجية وتسويق هذا الاختراع ونجاحه².

ومن خلال هذا التعريف يمكن تسجيل بعض الملاحظات منها: أن نجاح المنتج المبتكر يتوقف على مدى تقبله في السوق من طرف الزبون، كما أن وصف عملية الابتكار بالتكرارية يتطلب ضرورة الإشارة إلى أن عملية الابتكار قد تكون عمل شيء موجود، أو عمل شيء غير موجود من قبل. ويجب الإشارة هنا إلى وجود عدة أبعاد يجب مراعاتها في عملية الابتكار هذه الأبعاد حددها Boly سنة 2004 في ستة أبعاد وهي³:

4. 1- البعد الاقتصادي: حسب هذا البعد الابتكار هو عملية إدخال منتج إلى السوق ونجاحه، ووفق هذه القاعدة فإن الابتكار سيكون مرادفاً إلى استمرار المؤسسة وبقاءها في السوق. وذلك بضمان عائد مقبول على الاستثمار، وتحقيق هامش مالي مرضي. ووفق النظرة الاقتصادية فإن فكرة خلق القيمة المضافة هي فكرة أساسية في عملية الابتكار بالإضافة إلى فكرة السوق والتي تعني مدى تقبل الزبون لهذا المنتج واستعماله، فالمنتج يتم إدخاله للسوق من أجل شراؤه لاستهلاكه أو لتكامله مع منتجات أخرى.

4. 2- البعد العملياتي: ويقصد بالبعد العملياتي تحويل فكرة إلى منتج جديد، وعملية التحويل هذه تتضمن خطوات متسلسلة قد تكون بسيطة أو معقدة.

4. 3- البعد التصوري: الابتكار حسب هذا البعد يتضمن خلق القيمة وإعادة بناء الأبعاد المعرفية للأفراد المعنيين بالعملية الابتكارية. وحسب هذه النظرة فإن الابتكار هو تنظيم واختيار طرق جديدة مختلفة عن طرق

¹Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p: 26.

²Helmi ben rejeb, op cite, p: 21

³Idem, pp: 21-25.

وأنماط التفكير السابقة. كما يعتبر مكانيز يتم من خلاله تصور أنماط جديدة للأشياء محل الابتكار (المنتج مثلا) من قبل المؤسسة المبتكرة ومحاولة إقناع الأفراد بهذه التصورات والتي تكون قائمة على الإدراك الجيد للمحيط الخارجي ومحاولة التكيف معه من خلال تحويل هذه الإدراكات إلى تصورات تترجم فيما بعد إلى تصرفات وأشياء مبتكرة.

4. 4- البعد النظامي: لا شك أن الابتكار عملية معقدة. والتنظيم هو عامل مساعد من أجل فهم هذه العملية، حيث يمكن الاستعانة بالمقاربة النظامية والتي هي عبارة عن نظام كلي يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية تكون متسلسلة ومتتابعة، وذات تفاعلات متعددة يمكن اعتبار الابتكار نظام كلي يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة (تقنية، استراتيجية، تجارية، ظروف عدم الأكادة...الخ).

4. 5- تفرض عملية الابتكار تغيرات داخل المؤسسة. فإدخال شيء جديد إليها يؤدي إلى ظهور علاقات جديدة قد تحدث صراعات بالنسبة للأفراد المعنيين. ولهذا يجب القيام بتقييمات مستمرة لأنماط التنظيم المشكلة للمؤسسة. وتفويض الصلاحيات المخولة لمختلف المسؤولين وتحديد العلاقات الرسمية.

4. 6- الطابع البيولوجي: هناك توافق منطقي بين نمط الحياة وعالم الابتكار، ففي البيولوجيا هناك ثلاث حالات رئيسية هي: البقاء (الحفاظ على الكائن الحي في شكله المعطى)، النمو (زيادة أبعاد وعناصر المكونة للكائن الحي)، والتطوير (إكتساب وظائف جديدة للكائن الحي). ويمكن اعتبار الابتكار صيغة من أجل تطوير الأنظمة الصناعية من خلال اكتساب المؤسسات نشاطات اقتصادية جديدة.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الابتكار هو العملية الخاصة بتقديم منتج، خدمة، تنظيم، مهارة، أو أي شيء جديد إلى السوق أو المؤسسة حيث يضيف قيمة أسرع وأكبر من المنافسين. كما تستجيب لطموح الأفراد المعنيين بهذه العملية.

ثانيا: الفرق بين الابتكار والإبداع والمفاهيم الأخرى

يتميز مفهوم الابتكار بتداخله مع عدة مفاهيم إدارية أخرى ففي دراسة أكاديمية أعدها الباحثان Garcia et calantone من أجل إحصاء وضبط مفهوم الابتكار خلصوا إلى وجود خمسة عشر مصطلحا لغويا يعبر عن مفهوم الابتكار أو يكون قريب منه¹. وسنحاول هنا توضيح الفرق بين الابتكار وبعض المصطلحات التي تتداخل معه.

1- الابتكار والاختراع: يتميز هاذين المفهومين بالتداخل الكبير إلى درجة استخدامهما كمترادفين من قبل العديد من الباحثين كما هو الشأن بالنسبة إلى ميليا ولاثام، الذي أشار بوضوح إلى أن الابتكار والاختراع يمكن

¹Helmi ben rejeb, op cite, p: 20 .

استخدامهما بشكل متبادل ونعني بهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا¹. أما شاني ولاو فقد ميزت بين الاختراع والابتكار فالاختراع يعني التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل أما الابتكار فهو إعادة تشكيل وعمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.

وسنحاول هنا تعريف الاختراع من أجل توضيح الفروقات الموجودة بينها، حيث يعرفه cortes robes بأنه العملية التي يسبقها نشاط أو عدة أنشطة استكشافية والتي تساعد المخترع على حل المشكلة المطروحة. كما أنه عبارة عن نتيجة لعملية بحث مدروسة ومستمرة². أما خليل حسن الشماخ فيعرفه بأنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إثباع بعض الحاجات الإنسانية. أما في ما يخص الفرق بين الابتكار والاختراع فيقول dal pont بأن الابتكار يختلف عن الاختراع فقط في كون الابتكار يتعداه إلى عملية تحويل الأفكار إلى منتجات ذات مردودية³. ومن هنا يمكن القول أن الفكرة مبتكرة إذا لقت نجاحا في السوق.

2- الابتكار والإبداع: يعرف الإبداع بأنه: عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة⁴. أما الابتكار فهو عملية تطبيق هذه الحلول وضمان نجاحها في السوق، ويرى بعض الباحثين أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكون مقبولا كمرحلة متعاقبة، ففي الماضي عندما كان التوصل إلى فكرة أو مفهوم جديد يظل لعقود طويلة قبل أن يتحول إلى منتج جديد والآن ومع التطور الحاصل وقيام الشركة في حد ذاتها بالبحث والتطوير وتطبيق الأفكار المبتكرة في شكل منتجات لم يعد هناك هذا التمييز قائما ولا يملك أي قيمة علمية واضحة وأصبح يعتبر الإبداع والابتكار مفهومين متطابقين⁵.

3- الابتكار والتحسين: يقصد بالتحسين إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية لكي تتلاءم مع التغييرات الحاصلة. أما الابتكار كما سيتم توضيحه لاحقا له شكلان: الابتكار الجذري أي المختلف عن سلفه الموجود في السوق والابتكار التحسيني أي عن طريق إدخال تحسينات على المنتجات

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 17.

²Guillermo cortes robes, "management de l'innovation technologique et de connaissance", thèse doctorat, univ Toulouse, 2006, p 10.

³Guillermo cortes robes, op cite, p10.

⁴ نجيل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص: 18.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 18.

الحالية، وهذا النوع من الابتكار هو المستعمل في المؤسسات باعتبار أن الابتكار الجذري يتطلب وقت وتكلفة قد تضعف من تنافسية الشركة¹.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار وخطواته

أولاً: أهمية الابتكار

يعتبر الابتكار واحداً من بين المواضيع التي تحتل مكانة مهمة بالنسبة للمؤسسات مثلها مثل الدول، ففي الواقع القدرة على الإبداع واجبة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي وخاصة للقطاعات ذات التكنولوجيا العالية مثل الصناعات الصيدلانية، كما أن أنشطة البحث والتطوير المصاحبة لعملية الابتكار ستزيد من الطلب على الأشخاص ذو التأهيل العالي مما يؤثر على أنشطة التعليم في البلد². كما يمكن القول أن الابتكار في الوقت الحاضر هو جوهر إهتمام المؤسسات وقد اعتبر Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb سياسة الابتكار في المؤسسة من بين أهم مقومات نجاحها إلى جانب الخيارات الأخرى للنمو (الاختراق، التوسيع، التنويع)³.

إن نجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر يتوقف على تحكمها الواسع في الابتكار فإذا كان مصدر المزايا التنافسية متعدد منها ما هو مالي، وما هو بشري، إلا أن في الوقت الحالي نجد المؤسسات تعتمد كثيراً على المعارف والتكنولوجيا والخبرات من أجل إدخال عناصر جديدة في طرق الإنتاج والبيع هذه الطريقة لا نجدها فقط في المؤسسات، ولكن تعتبر مصدراً للنمو الاقتصادي أي مصدراً للمزايا التنافسية الوطنية حيث اعتبرها أحد المعاهد محركاً للاقتصاد المعاصر لأنها تحول المعلومات والمعارف إلى منتجات وخدمات⁴.

إن الابتكار له إسهامات متعددة الجوانب. فمثلاً هناك دراسة تؤكد على أن هناك علاقة بين الأداء التجاري للمؤسسة والمنتجات الجديدة، هذه الأخيرة تمكن المؤسسة من كسب حصص سوقية والمحافظة عليها وزيادة مردوديتها، لأن تنافسية المنتج أصبحت لا تعتمد على الأسعار فقط بل تتعداها إلى الجوانب الفنية ودرجة جودة هذه السلعة وعوامل أخرى، ففي ظل بيئة تنافسية فإن دورة حياة المنتج تكون قصيرة جداً مثل السيارات، والهاتف النقال حيث تصبح معها عملية الابتكار والتحسين عملية ضرورية من أجل الاستجابة لرغبة الزبون من جهة ومواجهة المنافسين من جهة أخرى. بالموازاة مع هذا فإن تطوير المنتجات الجديدة يعتبر عامل مهم، لأن البيئة في تغير مستمر، هذا التغير الذي يحدث فيها سواء في المجال الاقتصادي، أو الثقافي، أو الاجتماعي يجر معه فرصاً أو عقبات، كما أن البيئة التشريعية قد تفتح مجالات كما أنها قد تغلق أخرى، وفي كل الحالات

¹ المرجع نفسه، ص: 18.

² Helmi ben rejeb, op cite, p:19.

³ Pascal corbel, **technologue innovation stratégique**, France, lextenso éditions, 2009, p: 16.

⁴ Joe lidd et john, **management de l'innovation**, royanne-univ, octobre 2004, pp: 5-13.

وجب على المؤسسة أن تدير هذه الوضعيات بواسطة تقديم منتجات جديدة هذه الأخيرة تعتبر العمود الفقري للابتكارات التجارية حيث تمي طرق تسويق وتجارة منتجات الشركة. كما أن الابتكار في العمليات الصناعية يلعب دورا استراتيجيا مهما، فالقدرة على القيام بشيء لا يستطيع المنافس القيام به أو تويده بطريقة أحسن منه يعتبر مصدرا مهم للميزة التنافسية، نفس الشيء يقال عن المؤسسات الخدمية فالمؤسسة القادرة على عرض أحسن الخدمات وبطريقة سريعة وجودة عالية تضمن إكتساب مزايا تنافسية مثل سيتي بنك يعتبر البنك الأول الذي اقترح موزعات آلية وكسب بذلك حصة سوقية كبيرة¹. هذا وتشير بعض الدراسات إلى أن الابتكار واحد من بين المحددات الأساسية لتحسين التنافسية والمردودية الاقتصادية والصناعية والتي تساعد على رفع التحديات في الأسواق العالمية عن طريق تقديم منتجات ذات تنافسية على المستوى البعيد فالابتكار يضمن تحسين الجودة، وخلق منتجات جديدة، وتحسين طرق الإنتاج كما يمكن حصر أهمية الابتكار في:

- تقديم منتجات جديدة في التشكيلات الحالية للإنتاج؛

- زيادة الحصة السوقية؛

- إرضاء الزبائن الحاليين والمرتبين؛

- تحسين الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج؛

- التكيف مع التغيرات الخارجية انطلاقا من شروط السوق، التقدم التكنولوجي والعولمة.

أما تشير ميرهورن فيؤكد بأن الابتكار عبارة عن ميزة وذلك في المعادلة التالية²:

الابتكار = الميزة التنافسية.

كما أن الكثير من الباحثين يربطون بقاء المؤسسة واستمرارها بقدراتها على خلق أفكار جديدة وتحولها إلى منتجات وخدمات تقدمها إلى السوق. وعلى الرغم من تعدد مصادر الميزة التنافسية إلا أن الابتكار في الوقت الحالي يعتبر أهم هذه المصادر. والجدول التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية.

¹Idem, p13.

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص: 20.

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن للمؤسسة البيع بسعر أقل من معدل الصناعة والتفوق على المنافسين	التكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يقدمها	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف مع التغيرات في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتج جديد	الابتكار

المصدر: رجب نصيب وأمال عياري، "الإستراتيجيات الحديثة للتغيير"، ورقة بحثية لملتقى دولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الجزائر، 2002، ص: 15.

ثانيا: خطوات الابتكار

هناك العديد من الكتاب اعتبروا الابتكار عملية، بمعنى أنها مجموعة من الظواهر المنظمة تختلف أهميتها حسب الوقت. فبالنسبة لـ boly سنة 2004 اعتبر الابتكار سلسلة ذات علاقات غير خطية تضم مراحل متجانسة فيما بينها موجهة إلى هدف معين¹. أما عدد مراحل هذه العملية فقد اختلف الباحثون فيها فهناك من اعتبرها خمسة مراحل كما هو عند شاني ولاو وهي: دراسة المشكلة، إشباع الذهن بالمعلومات حول المشكلة، فترة الاحتضان، توقع الفكرة الجديدة، وأخيرا إختبار الفرضية. أما نجم عيود نجم فقد اختصرها في ثلاث مراحل كل مرحلة تتضمن مجموعة من العوامل وهي²:

1- المجموعة الأولى عوامل التحسيس: وتضم هذه المرحلة عوامل الإدراك والتميز لعمل شيء ما في مجال معين، حيث أن الشركات الابتكارية يكون لديها اهتمام مسبق بالابتكار، لهذا فالباحثين لديها يبحثون في المجالات التي يكون فيها الابتكار ذو قيمة أكبر أو تكون على الأقل قابلة للبحث، ثم يقومون بعد ذلك بتحديد موضوع الابتكار وتحديد المشكلة، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه العوامل متعلقة بالابتكار في الشركات الحديثة لأن الابتكار في الشركات التقليدية يتم عندما تواجه هذه الأخيرة مشكلة تحاول معها إيجاد حل لها.

2- المرحلة الثانية عوامل الالتماع: وهي مرحلة تتضمن عوامل احتضان وإيجاد الفكرة أو الحل بطريقة مفاجئة وغير متوقعة في الغالب، كما لا يمكن السيطرة عليها وإدارتها من قبل الفرد المبتكر، ولكن تأتي بشكل تلقائي

¹N'doli guillaume assielou, "évaluation des processus d'innovation", thèses doctorat, Nancy univ, 2008, p: 34.

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص: 39.

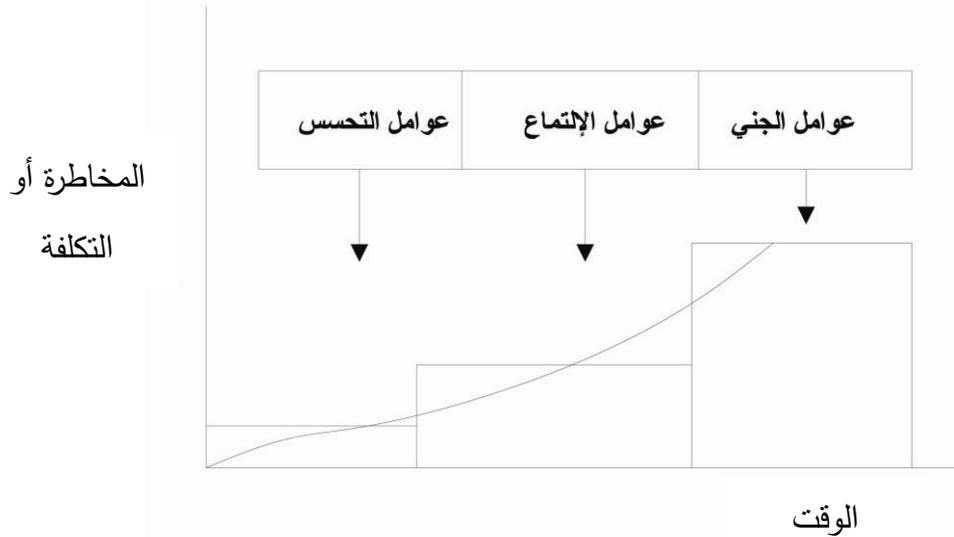
وبدون موعد وكلما كانت المعلومات والخبرات لدى الفرد حول الموضوع أو المشكلة أكبر، زاد اهتمامه بالمشكلة وزادت فرصة ظهور ومضة الابتكار أو الإبداع. ويمكن وصفها بأنها الإتيان بالجديد الذي يمثل نوعاً من التجاوز على الحالة القائمة وقد تطول أو تقصر فترة انتظار ومضة الابتكار كما لا يمكن تحديدها لأنها تخضع لعمل غير منهجي، ومن أجل زيادة ظهور ومضة الابتكار هناك توصيات مفيدة لهذا الغرض وهي:

- التفكير المستمر بالمشكلة مما يسمح بنضجها على المستوى المعرفي؛
- إعادة تحديد المشكلة بطرق جديدة وبما يسمح بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة؛
- القيام ببعض الأفكار القائمة على البدائل دون استبعاد أي بديل؛
- السماح بالتعبير الحر وبالحل الأبسط أو الأصعب أي من الأقل تغيير إلى الأكثر تغييراً؛
- الشروع والتقدم بالتجربة والخطأ؛
- ضرورة مراعاة الوقت في هذه العملية.

كما أن وجود العقبات الذاتية يحد من تقبل الأفكار الابتكارية الجديدة التي تأتي بها ومضة الابتكار والنشاط الابتكاري، هذه العقبات ترتبط بالروتينيات المعتادة والتخوف من محاولة جديدة وما يمكن أن ينجم عليها من الفشل.

3- المرحلة الثالثة: عوامل الجني: وتتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكرة الجديدة أو الحل وتطبيقه والقيام بعملية التسويق له والحرص على إدخال تحسينات عليه حتى يصل إلى مرحلة النضج. وقد يكون مجدياً للشركة أن تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة، لأن بعض الأفكار لا ترقى إلى طموحها لكن بعد مدة تعاود الظهور كأفكار ملائمة، ورغم هذا التصنيف للعوامل إلا أن العملية الابتكارية هي عملية متكاملة ومتداخلة بين هذه المراحل وعواملها وهذا لا يعني عدم مراعاة هذه المراحل التي غالباً ما تكون مرشداً جيداً في تقديم وإيجاد الحلول الخلاقة لتوليد الأفكار الجديدة. وما يجب أيضاً الإشارة إليه هو أن تكلفة الابتكار والمخاطرة تزيد مع التقدم في هذه المراحل وعوامله، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 1-1: تراكم المخاطرة والتكلفة لعوامل العملية الابتكارية



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 42.

نلاحظ من خلال الشكل أن في مرحلة التحسين تكون تكلفة الابتكار والمخاطرة في أدنى مستوياتها، لتزداد بشكل محدود في مرحلة عوامل الإلتماع وتقفز بشكل كبير في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة عوامل الجني. لأن في هذه المرحلة يتم تجريب المنتج والانتقال إلى المرحلة التجارية بكل ما تعنيه من استثمارات رأسمالية وتدريب العاملين وشراء المواد وغيرها. أما المرحلة الأولى والثانية تمثلان تكلفة صغيرة تتحملها المؤسسة بدون عوائد أي هي عبارة عن جهود تمهيدية للمرحلة الثالثة والتي تحقق فيها المؤسسة في حالة النجاح عوائد وأرباح.

المطلب الثالث: الابتكار في الفكر الاقتصادي

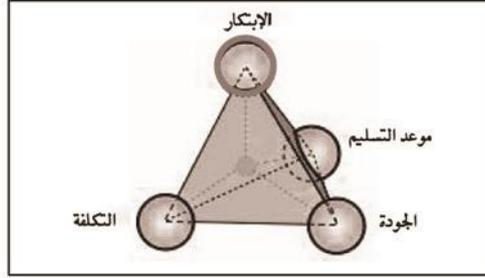
أولاً: تطور النظرة إلى الابتكار

لقد اعتبرت لمدة طويلة عملية تخفيض التكلفة العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة وهي الحجة التي دافع عنها أصحاب فكر الإدارة العلمية لتايلور لكن. في سنوات السبعينات من القرن الماضي تم إضافة عنصر الجودة إلى عملية تخفيض التكلفة باعتباره عنصر ثاني مهم في تحديد تنافسية الشركات. بعد ذلك وخاصة مع تنامي الأفكار التسويقية بدأت المؤسسات تأخذ شيئاً فشيئاً طلبات الزبون وخاصة فيما يتعلق بتخفيض تواريخ التسليم وقد أشار بعض الكتاب الباحثين إلى أن نجاح كل المشاريع الصناعية متعلق بمدى احترام ثلاث شروط هي التكلفة، تاريخ التسليم، الجودة. ففي نهاية سنوات التسعينات أضاف بعض الكتاب مثل: dert سنة 1997 و Midler سنة 1998 إلى هذه الشروط التي تبقى عاجزة ويجب إضافة عنصر رابع إليها وهو الابتكار حيث إعتبروا أن حدود تنافسية المؤسسة تمر على الابتكار، لأن تنافسية الشركة أصبحت تقوم على مدى قدرة

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

المؤسسة على إدخال منتجات جديدة إلى السوق بسرعة وبجودة عالية والشكل الموالي يلخص تطور النظرة إلى الابتكار¹.

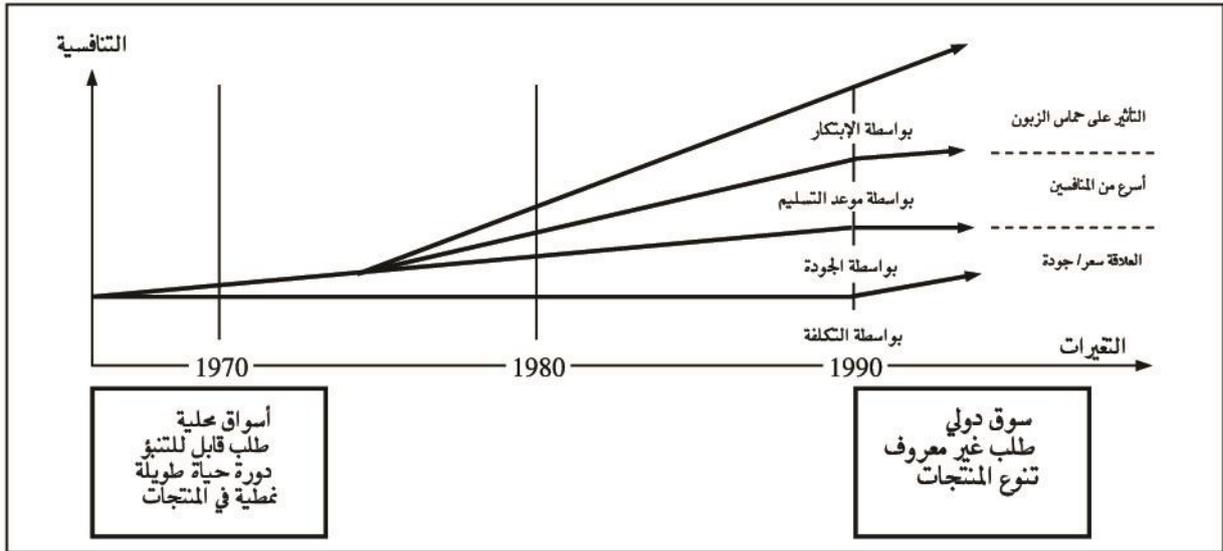
الشكل رقم 1- 2: تطور النظرة إلى الابتكار



Source: Helmi ben rejeb, op cite, p:20.

والشكل الثاني يوضح دلائل وحجج التحول التاريخي من مرحلة إلى أخرى من هذه المتغيرات متأثرة بذلك بنمو السوق، وبالتنوع الكبير في الأذواق.

الشكل رقم 1- 3: التطور التاريخي لتخفيض تكلفة الابتكار



Source: Helmi ben rejeb, op cite, p:21.

ثانيا: الابتكار عند مفكري الاقتصاد

1- آدم سميث والابتكار: لقد أحدث آدم سميث ثورة في الاقتصاد عن طريق كتابه "ثروة الأمم" سنة 1776 وبالرغم من أن هذا الكتاب لم يتناول الثورات الزراعية، والتقنية، والصناعية، بشكل كبير، إلا أنه كسب شهرة كبيرة لأنه عند إصداره كانت الثورة البريطانية في مهدها. حيث قدم لها أفكار ساعدت كثيرا على تطور النظام

¹ Helmi ben rejeb, op cit, p: 19.

الرأسمالي فيما بعد حيث اعتبر سميث أن العمل هو أصل ومصدر الثروة، كما انتقد الأفكار السابقة له مثل الفيزيوقراط والتجاربيين حيث إعتبر أنه لا نشاط من أنشطتهم يتفرد بخلق الثروة¹. هذا وقد نادى سميث بضرورة تخصص الأفراد في الأنشطة الإنتاجية حتى يكتسبون مهارات ومنه تزيد إنتاجيتهم وتزيد بذلك مشاركتهم في الثروة كما أن تقسيم العمل يزيد من التخصص ويرفع من مهاراتهم وكفاءتهم في إنجاز العمل والإتقان، وقد استدل آدم سميث بمثال شهير وهو مصنع الدبابيس، حيث أوضح أن تقسيم عملية الإنتاج دبوس واحد إلى 18 عملية محددة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بـ 240 مرة أكثر وقد لخص أسباب هذه الزيادة في²:

- زيادة مهارة العامل عند اقتصره على القيام بمهمة إنتاجية واحدة؛

- تركيز وقت العمل بكامله على مهمة إنتاجية واحدة؛

- الابتكار والإبداع الذي يأتي نتيجة تخصيص العمل والقيام بالمهمة وتكرارها يؤدي في الغالب إلى اكتشاف الطريقة الأسهل والأقصر لإنجاز العمل.

إن الابتكار الذي جاء به آدم سميث هنا يركز على طريقة الإنتاج التي تتطلب زيادة الفعالية الإنتاجية للعمل عن طريق تقليل مهام إنجاز العمل وإدخال الجهد، كما أن إدخال الآلة ساعد على تحرير الإنسان وتسهيل عمله، ومنحه وقت أكبر لأداء مهمات أخرى.

إن عملية الابتكار هذه والتي تسببت في مضاعفة عملية تقسيم العمل وتخصصه يجب أن تتمحور حول زيادة الفعالية الإنتاجية عن طريق رفع المهارة وادخار وقت العمل³.

2- ديفيد ريكاردو: لقد تميز موقف ريكاردو اتجاه الابتكار بالتردد والتغير حين تناول أهمية التقدم التقني وعلاقته بالابتكار، وهو ما أشار إليه Hayek في كتابه "آثار ريكاردو" و Hicks في كتاب "نظرية تاريخ الاقتصاد". ولقد ركز ريكاردو على قضية تأثير إدخال الابتكارات التكنولوجية على تخصيص وتوزيع الدخل على أفراد المجتمع الأجر بالنسبة للعامل، الربح للرأسمالي، والربح لمالك الأرض، حيث يرى أن إدخال الابتكارات التقنية والمتمثلة في الآلة والأسمدة سوف يساعد على زيادة الإنتاجية التي تعود بالنفع على المجتمع ككل. وذلك لأن استعمال الآلة والأسمدة يؤدي إلى زيادة الإنتاج الزراعي أو المحافظة على نفس الإنتاج السابق مع تقليص الأرض الزراعية، مما يؤدي إلى انخفاض عائد الملاك، ومنه انخفاض أسعار المنتجات. رغم أن ريكاردو يعتبر هذا الانخفاض مؤقت لكون حجم السكان في تزايد بمعدل أسرع من تزايد الإنتاج.

¹Eric vasseur, "Economie de l'innovation et du progrès technique", cour master2, univ picardie, p: 5.

²الطبيب داوي، "تقسيم العمل اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وادم سميث"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، العدد الثامن، 2005، ص: 4.

³Eric vasseur, op cite, p: 7.

هذا من جهة ومن جهة ثانية يرى ريكاردو أن إدخال الآلة يلعب دورا سلبيا على الأفراد من خلال إحلال الآلة محل العامل، مما يؤدي إلى التسريح أو تخفيض الأجر¹.

لقد إمتد هذا التضارب في رأي ريكاردو حول الابتكار إلى مفكري النظرية الكلاسيكية وخاصة فيما يتعلق في قضية إحلال الآلة محل العمال، فهناك من يرى أن هذه العملية الإحلالية لها تأثير إيجابي على الإنتاجية وتحويل العمالة إلى قطاع آخر جديد يتم خلقه عن طريق نفس الابتكار. وفي المقابل من ذلك هناك بعض الكتاب نظروا إلى قضية إحلال الآلة بالعامل نظرة سلبية حيث تؤثر تأثيرا كبيرا على البطالة التقنية والهيكلية للاقتصاد، ففي الواقع فإن طبيعة العمل الذي تخلقه إدخال التقنيات الجديدة يختلف عن العمل الذي يتم التخلي عنه، فالتكنولوجية المستعملة تتطلب يد عاملة مؤهلة وخبرة كبيرة مما يجعل عملية التحويل مستحيلة.

3- آراء شومبيتر في الابتكار: يعتبر فكر شومبيتر في الابتكار من أهم الإضافات الكبيرة في التحليل الاقتصادي وذلك من خلال مؤلفاته ومنها كتاب "النمو الاقتصادي" حيث درس فيه ديناميكية النمو الرأسمالي، وعند تطرقه للتغيير نادى شومبيتر بضرورة دراسة العوامل الأساسية المتعلقة بالعملية الإنتاجية. وذلك من قبل أفراد يعرفون باسم المقاول المبتكر، والابتكار عنده هو عملية تنفيذ توليفات جديدة تأخذ خمسة أشكال وهي²:

- إنتاج منتج جديد (ابتكار إنتاجي)؛

- إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق (ابتكار عملياتي)؛

- فتح أسواق جديدة؛

- الحصول على مصدر توريد جديد؛

- إدخال توليفة تساعد على تغيير بنية السوق واحتكاره.

وعند عرضه لعوامل الابتكار في الفصل الثاني من كتابه تحت عنوان الظواهر الأساسية للنمو أكد شومبيتر على أن الابتكار هو عملية تعويض جزئية أو كلية (تغيير بسيط) للمنتجات القائمة، هذه العملية يقوم بها المقاول المبتكر الذي يعتبر العامل الرئيسي للابتكار باعتباره المنظم للعملية الإنتاجية رغم أنه محفز فقط بالمكافآت التي يحصل عليها والناجحة عن نجاح مجهوداته وليس لديه أي علاقة بالربح الذي يرجع إلى الرأسمالي.

هذا وتطرق كذلك شومبيتر إلى الابتكار عند تناوله لمفهوم الدورة الاقتصادية، حيث يرى بأن العوامل الخارجية تؤثر على الدورة الاقتصادية، ونجد من بين هذه العوامل الابتكارات الكبيرة والتي تعتبر مصدرا للهدم

¹ Idem, pp: 7-10.

² Idem, p: 4.

البناء للنظام الاقتصادي والمنافسة، ويتم تنفيذ هذه الابتكارات والتغيرات المصاحبة لها من طرف المقاولين والمستثمرين الذين يدخلونها مع أنظمة الإنتاج القائمة أو يعوضونها (إبتكار إحلالي).

المطلب الرابع: مكانة الابتكار في إستراتيجية المؤسسة

لا شك أن التطور التكنولوجي من جهة، وظروف السوق من جهة أخرى قد مهدا الطريق خلال العقدين الماضيين لكي يصبح الابتكار في المستقبل بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، وهذا ما أكده في وقت مبكر S.C.Whilewright عندما اعتبر الابتكار هو البعد الخامس من أبعاد الأداء الإستراتيجي. والواقع هو أن الشركات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، سواء في الشركات القائمة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجدي، أو التابعة التي تعتمد على الابتكار التحسيني. كما أن الشركة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو مصدر نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فإن الابتكار الاستراتيجي سيكون الأكثر ملاءمة لها. وتختلف الشركة الابتكارية عن الشركات الأخرى التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في إستراتيجيتها. ولقد أشار بتر دراكر إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية الشركة الناجحة يمكن أن تكون: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر، أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي: إلى الجديد إلى المختلف¹.

ومن أجل معرفة مكانة الابتكار في إستراتيجية المؤسسة لابد أن تجيب على الأسئلة الثلاثة التالية:

- هل تعتبر المؤسسة الابتكار عامل مهم لنجاح الشركة؟
 - هل تعتبر الشركة الابتكار معوق أو كعامل داعم لنمو الشركة؟
 - هل يعتبر الابتكار كعامل مهم للعرض أو عنصر من عناصر التنافسية فقط؟
- 1- هل الابتكار عامل مهم لنجاح الشركة؟

بحسب قطاع نشاط الابتكار هو عامل أساسي للنجاح؛ فهو عنصر مهم للعرض والذي يحمل قيمة إضافية للزبون (المستعمل، الموزع، الممارسين)، كما يعتبر كفاءة أو كميّة للتكلفة بالنسبة للمنتج أو الموزع والذي يسمح بخلق ميزة تنافسية. كما يسمح الابتكار وبالمزج مع المهارات الأخرى للمؤسسة من إكتشاف مزايا تنافسية بصفة عامة في نشاط أو في آخر أو تحديد نقاط قوته والتي تحدد الأداء المستقبلي للمؤسسة في هذا القطاع.

¹ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص: 26.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

ففي صناعة الحاسب الآلي المحمول، الابتكار هو شرط من أجل البقاء، إذن هو عامل أساسي للنجاح، فشركة Intel اعتمدت مدخل الابتكار الدائم في الحواسيب من أجل المحافظة على مكانتها الرائدة بالإضافة إلى اكتساب حصص سوقية إضافية.

ورغم أن الابتكار لا يعتبر في بعض القطاعات مثل قطاع المواد الغذائية عاملاً مهماً للنجاح، لكن يعتبر عاملاً لخلق القيمة للزبون ومصدراً للميزة التنافسية. ولهذا الابتكار في مثل هذه القطاعات يعتبر تحدياً كبيراً في المستقبل. ورغم أن مثل هذه القطاعات كثيرة جداً (التي لا يعتبر الابتكار كعامل أساسي للنجاح) إلا أن المؤسسات المتواجدة فيه تعتمد بشكل كبير على الابتكار لتطوير وتحسين أنشطتها مثل قطاع الصحة.

2- هل تعتبر الشركة الابتكار معوقاً أو كعامل داعم لنمو الشركة؟

في نفس المحيط التنافسي لا يمكن أن يظهر الابتكار بنفس الدرجة أو بنفس الطريقة بالنسبة لجميع المؤسسات المتواجدة فيه. فهناك من المؤسسات من تقوم بالابتكار إلا تحت طائل العوائق التي تواجهها. على عكس مؤسسات أخرى والتي تمنح الابتكار مكانة داخل إستراتيجيتها وهنا نميز ثلاث أنماط من الاستراتيجيات وهي¹:

1. 2- الابتكار وإستراتيجية التكيف: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض بأن المؤسسة لا تبتكر إلا عندما يكون الابتكار ضرورة حتمية. فلا يحتل بذلك أي مكانة في إستراتيجيتها، إذ تعتمد المؤسسة على الخيارات الأخرى للنمو مثل: شراء تصاميم المنتجات المطورة من شركة مبتكرة. فالمؤسسات هنا ومن أجل ضمان استمراريتها وتكيفها مع النمو الحاصل في المحيط تلجأ إلى استعمال ابتكارات غيرها من المؤسسات. وهذه حالة المؤسسة التي تنشط في قطاع المواد الغذائية والتي تنتج منتجات محلية حيث تلجأ إلى استعمال تقنيات جديدة لتحويل المواد الأولية، وإعادة رسكلتها من أجل تخفيض التكاليف.

2. 2- إستراتيجية ردة الفعل والابتكار: تقوم إستراتيجية ردة الفعل على قيام المؤسسة بتصرف خاص تجاه حادثة بواسطة الابتكار. فالابتكار لا يعتبر سلاحاً بالنسبة لها، ولكن يسمح لها ببناء وخلق ميزة إستراتيجية، وذلك من خلال التصرفات التي يبديها الزبون في السوق والتي تلاحظها المؤسسة وعلى ضوءها تقوم ببناء إستراتيجيتها الابتكارية فيما يخص المنتجات والخدمات.

2. 3- الإستراتيجية الاستباقية والابتكار: تستعمل هذه الإستراتيجية من أجل خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الحرجة التي تؤثر على استمراريتها (عناصر المحيط التي بإمكانها أن

¹Sandrine fernez-walch et François romon, pp: 108- 109.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

تحدث تأثير على إستراتيجية الشركة التشريعات، التغييرات التقنية). لكن هذه الإستراتيجية تحمل مخاطر كبيرة مثل الفشل التجاري للمشروع الابتكاري. إن المعركة التنافسية بالنسبة للمتواجدين في قطاع ذات التكنولوجيا العالية والمعلومات تفرض هذا النمط من الإستراتيجية.

3- هل يعتبر الابتكار كعامل مهم للعرض، أو عنصر من عناصر التنافسية فقط؟

fernex-walch et romon قاما بالبحث في الخصائص المتعلقة بأهمية عوامل الابتكار في الخيار الاستراتيجي بواسطة مؤشرات تعرف بـ"الكثافة الإستراتيجية للابتكار" هذه الأخيرة تعرف بمجموعة المؤشرات التالية:

- عروض الابتكارات المقبولة والمقدمة من قبل المؤسسة والتي يتم قياسها بواسطة براءات الاختراع، مصاريف البحث والتطوير، العلاقة مع مؤسسات البحث؛
- حصة المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المؤسسة؛
- درجة تبلور وتجسيد عملية إدارة الابتكار.

وفي الأخير نقول بأنه هناك ثلاث أنواع من المؤسسات وهي المؤسسات التي تعتبر الابتكار عاملا من العوامل التنافسية، والمؤسسات التي تعتبر الابتكار عامل مهم لخلق المنتجات، أما النوع الثالث فهي المؤسسات التي تعتبر الابتكار أصلا للمنتجات.

المبحث الثاني: إدارة عملية الابتكار

تصاحب كل عملية إبتكارية درجات مخاطرة عالية لأن أغلب الدراسات تشير إلى أن أكثر من نصف المنتجات المبتكرة تفشل في السوق، كما يصاحب ذلك تحمل تكاليف باهضة قد تؤثر بصورة كبيرة على نشاطها الاستراتيجي. وإنطلاقاً من هنا أصبحت عملية إدارة الابتكار بمختلف مراحلها ضرورة حتمية لا مفر منها لمواجهة تحديات ومشاكل العملية الابتكارية.

المطلب الأول: ميدان نشاط إدارة الابتكار

أولاً: تعريف إدارة الابتكار

يمكن للابتكار أن يحمل قيمة مضافة للمؤسسة لكن في المقابل قد يتضمن أخطاراً لهذا يجب أن تولى المؤسسة أهمية كبيرة لهذه العملية من أجل إدارتها بكفاءة، وهنا يمكن القول بأن عملية إدارة الابتكار هي عملية تتطلب التفكير، التغيير، والتنظيم¹.

1- التفكير في العملية الابتكارية: على عكس أنشطة الاستغلال (المالية، الموارد البشرية، التسويق) والتي تأتي بصورة طبيعية في المؤسسة مثل تقديم طلبية يتم تنفيذها وفق ما هو محدد أو عملية تنفيذ استثمار ومتابعته. أما الابتكار فهو عملية يجب التفكير فيها مسبقاً وتحديد ما الذي يجب القيام به؟

2- تنظيم الابتكار: إن تنظيم العملية الابتكارية هو القاعدة التي يقوم عليها أي مشروع ابتكاري، فالتنظيم يساعد المؤسسة على زيادة القدرة الابتكارية وتطوير الأفكار الجديدة ذات الجودة المرتفعة والتي يتم تحويلها فيما بعد إلى مشاريع ابتكارية ناجحة.

3- تسيير العملية الابتكارية: إذا كان المشروع الابتكاري يمتلك قيمة مضافة للمؤسسة وفي نفس الوقت يحمل تكلفة بالنسبة لها، يجب هنا ضمان المردودية بشكل يسمح للمؤسسة من اكتساب أو تعزيز الميزة الإستراتيجية. ومن أجل الوصول إلى المردودية المرغوبة يجب على القائمين على العملية الابتكارية تحقيق ذلك في أقصر وقت ممكن، مع الاستجابة لحاجات الزبون ومدى توافق النتائج المحققة مع المخطط له من قبل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الابتكار يتطلب عملية إدارة مثل باقي نشاطات المؤسسة ويمكن تعريف عملية إدارة الابتكار بأنها: مجموع النشاطات الموجهة والاختيارات المحددة من أجل تنفيذ وضمن نجاح مشاريع المؤسسة الابتكارية². وفي سنة 2003 حدد bayart et al هذه النشاطات الأساسية وهي:

- التخطيط (تحديد الأهداف العامة، تخطيط وتخصيص الموارد في ظل المحيط الاستراتيجي والمالي المحدد)؛

¹Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p 53.

²Idem, p: 54.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

- إتخاذ القرار بالنسبة لمشاريع البحث مع مراعاة مجموعة الأنشطة في المحفظة الاستثمارية؛
- مراقبة معلومات البحث والتطوير؛
- التكوين.

ومن أجل تحديد وبصورة دقيقة ميدان نشاط إدارة الابتكار نتطرق هنا إلى مقاربتين متكاملتين حول هذه العملية.

- متغيرات نشاط إدارة الابتكار حسب شبكة الابتكار grille d'innovation؛
- ميدان تدخل إدارة الابتكار حسب نموذج المصفوفي لإدارتها.

1- شبكة الابتكار: لقد طور fernex-walch مفهوم شبكة الابتكار حيث حدد متغيراتها وهي:

1. 1- آليات الابتكار: وتعرف بأنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم أعمال الابتكار إلى مهام محددة، وضمان بعد ذلك الربط الضروري بين هذه المهام مثل منصب رئيس المشروع، جماعة المشروع، أفراد التنفيذ؛

1. 2- عمليات اتخاذ القرارات: والتي تتعلق بالابتكار المدروس في أنماط القرار، دورة القرار، والأنظمة المتعلقة بالابتكار؛

1. 3- وسائل تسيير الابتكار: والتي تسمح بتبسيط المعلومات المتوفرة (مثل تخصيص يومية خاصة بالمهام المنفذة) كما أن المعلومات المعقدة توضع لها برامج في الحاسوب لتسهيل عملية التسيير، بالإضافة إلى تقنيات معالجة المعلومات (نماذج حسب نسب الأداء).

إن هذه المتغيرات تعمل في ظل ثلاث مستويات لمسؤولية المؤسسة وهي:

- المستوى المحلي للابتكار: وتتضمن تصميم المفاهيم وتجسيد المنتجات، الخدمات، العمليات، التكنولوجيا، المؤهلات الجديدة في المؤسسة.

- المستوى التكتيكي: وهي مجموع المشاريع التي تكون موضوع الإدارة والتسيير من قبل المؤسسة، أي جميع مشاريع المحفظة الابتكارية.

- المستوى الإستراتيجي: وتعني الإدارة الإستراتيجية للابتكار، إستراتيجية عرض الابتكار، إستراتيجية العلاقات. والشكل التالي يوضح شبكة الابتكار.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

الجدول رقم: 1- 2: شبكة الابتكار

متغيرات النشاط التنظيمي			
مستويات الإدارة	البناء والهيكل	عمليات إتخاذ القرار	أدوات التسيير
مشروع الابتكار			
مجامع الابتكار			
إستراتيجية الابتكار			

Source: Sandrine fernez-walch et François romon, op cit, p: 58.

2- النموذج المصفوفي لإدارة الابتكار: يتضمن ميدان نشاط الابتكار اثنا عشر ميدانا والتي تتقاطع مع مستويات المسؤولية داخل المؤسسة (تتشابه إلى حد كبير مع مستويات شبكة الابتكار). وهذه المستويات الثلاث هي¹:

2. 1- مستوى المشاريع المستقبلية: هذه المشاريع تتطلب الأمثلة والإدارة؛ أي أن إدارة كل مشروع على حدى. وتقع هذه المسؤولية على رئيس المشروع المستقبلي أو المكلف بالدراسات.

2. 2- مستوى الموارد التكنولوجية للمؤسسة: والتي تقع مسؤوليتها على المديرية التقنية والعلمية حيث تتولى عملية ترصد ظهور الفرص التكنولوجية ثم تجسيد المشاريع الجديدة بواسطة الموارد التكنولوجية وإثراءها بواسطة رسمة المكتسبات التكنولوجية لكل مشروع.

2. 3- مستوى المديرية العامة: والتي تقوم بتحديد دور الابتكار في إستراتيجية المؤسسة والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الابتكارية، واختيار المشروع الذي تستثمر فيه المؤسسة من بين مختلف المشاريع، مع تخصيص الموارد اللازمة ومراقبتها... الخ.

أما المراحل التي تقابل هذه المستويات هي²:

1- مرحلة ظهور الأفكار الجديدة: وتتضمن توليد عدد أكبر من الفرص في ميدان الأعمال والتي تدخل في إستراتيجية المؤسسة. وذلك انطلاقا من الطلبات الجديدة أو الاعتبارات التكنولوجية.

2- مرحلة نضج الأفكار: وتتضمن هذه المرحلة إنتقاء المشاريع الابتكارية المستقبلية من بين جميع الأفكار الموجودة في المرحلة السابقة، والتحقق كذلك من مدى ملاءمتها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

¹François Romon, "le management de l'innovation essai de modélisation dans une perspective systémique", thèses doctorat, école centrale paris, 2003, p: 233.

² François Romon, op cit, p: 234.

3- مرحلة الإطلاق الفعلي للمشروع الجديد: حيث تتضمن هذه المرحلة الأنشطة التنظيمية وتحديد النتائج المرغوبة من المشروع وكذا مدته وميزانيته والموارد البشرية والتقنية.

4- مرحلة تجسيد المشروع: والتي تؤدي إلى قيادة المشروع إلى النهاية المرغوبة فيها عن طريق احترام المدة والميزانية المحددة، وتعزيز المعارف التكنولوجية للمؤسسة مع احترام التغيرات البيئية.

إن هذه المراحل والمستويات ومحدداتها المتعلقة بميدان نشاط إدارة الابتكار تخضع لأهداف وأنشطة خاصة يجب أن تشمل جميع الأعوان المعنيين بهذه المراحل، كما أن الانتقال من ميدان إلى آخر يعتمد على نمط الابتكار وتنظيم المؤسسة.

المطلب الثاني: تحديات ومشاكل إدارة الابتكار

أولاً: تحديات إدارة الابتكار

يتميز ميدان إدارة الابتكار في الوقت الحاضر بالتغير الشديد، مع ضرورة ملاءمة المشاريع الابتكارية مع حاجات الزبون والمنتجات التي يقترحها. حيث توجد عدة معايير استهلاكية تحكم هذه الحاجات منها التوجهات الاجتماعية والقوانين مثل: قوانين البيئة، إقتصاد الطاقة، التنمية المستدامة، ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الابتكار الآن نذكر¹:

1- المحيط الجديد للابتكار في ظل التنمية المستدامة: من أجل تدعيم فكرة التنمية المستدامة في نظام الإنتاج والاستهلاك لا بد أن تكون الابتكارات كذلك مستدامة. وعبارة الابتكارات المستدامة والتي ظهرت في وسائل الإعلام الكبيرة تتضمن غموض وتناقضات فالابتكارات لا تكون مستدامة إلا إذا تم تطويرها من قبل إدارة الابتكار، حيث يجب أن تقدم الخيارات والوسائل التي بواسطتها تطور المشاريع الابتكارية بالإضافة إلى التحقق من تطبيق هذه الخيارات وفق ما هو مخطط له أو لا.

وفي ظل هذه التحولات فإن المصالح الخاصة بخلق وتدعيم الابتكار يجب أن تلعب دوراً مهماً في تجسيد الابتكارات المفتوحة، أي التي تتلاءم مع المحيط، كما يتطلب منها الابتكار بصورة مستمرة. لكن هذه العملية تخلق مشكل الملاءمة بين الابتكار والعائد الخاص به، ولهذا يجب تدخل أعوان جدد يساعدون على إدارة عملية الابتكار مثل الباحثين العموميين، الخواص، الجامعة، المستثمرين، حيث وبموجب هذا التدخل يتم وضع نمط محدد لنقاسم أخطار الابتكار والعائد على الاستثمار.

2- مفاهيم الإدارة المسؤولة للابتكار management responsable d'innovation

¹Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p 62.

ما هو أثر التطور الجذري لإدارة الابتكار؟ هل يمكن الكلام عن الابتكارات المسؤولة؟ إن الشيء المتعارف عليه هو أن الابتكارات تأتي بالجديد فقط. فهي لا تأتي بالجدد أو السيئ. فالابتكارات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها مسؤولة في المجتمع أو البيئة. أو تكون محترمة لأخلاق معينة، ولكن السلطة العمومية هي التي تتدخل لمنع منتج معين، أو إجراء محدد، أو حماية وتفضيل صناعة معينة أو سلوك استهلاكي وذلك عن طريق القانون أو المساعدات المالية، أو السياسات الضريبية... الخ.

إن مهمة عملية إدارة الابتكار هو تقديم منتجات وعمليات جديدة للمؤسسة من أجل النجاح في الأسواق، وعلى الرأي العام والسلطات العمومية التدخل من أجل تحديد المنتجات ذات البعد الأخلاقي، وكذلك حماية المحيط من أجل تحقيق مقولة الجمعية العامة للبيئة "المستقبل للجميع"، ونتمكن من تجسيد مفاهيم المسؤولية لإدارة الابتكارات. هذه الأخيرة تتطلب شرطين هما¹:

- الذكاء الاقتصادي: والذي يسمح بتوسيع حقل رصد تطورات النمو الاجتماعي المحتمل؛
- استحداث الأنظمة المساعدة على اتخاذ قرارات إدارة الابتكار خاصة المتعلقة باختيار المشاريع المنفذة والتي يجب أن تتضمن أنماط لقياس الأثر على التنمية المستدامة.

وبصورة عامة يمكن القول بأن إدارة الابتكار داخل المؤسسة يجب أن تعمل على إطلاق منتجات وإجراءات إنتاجية تصمم خصيصا لاقتصاد الطاقة وضمان تقليل التسريبات الإشعاعية، بالإضافة إلى مهمتها الأساسية والمتمثلة في تقديم منتجات تتلاءم مع ما تم إعلانه والمصادقة عليه في التقارير الخاصة بتسيير المؤسسة. ومن هنا نلاحظ أن الوصول إلى مفهوم المسؤولية لإدارة الابتكار يتضمن العلم بجميع المعارف الجديدة في القطاع مع القدرة على تغيير المنتجات الموجودة أي الابتكار من جديد.

3- إدارة الابتكار في ظل إقتصاديات عدم الأكادة والأنظمة التقنية المعقدة: إن التغيرات التي تحدث في البيئة تكون عنيفة في بعض الأحيان مما يجعلها تخلق ظروف عدم الأكادة، كما أنها تجر العديد من الأخطار. كما تفتح للمؤسسات المبتكرة العديد من الفرص الملائمة للتطور. فمثلا السيارة الإلكترونية تمثل تحدّ لإدارة الابتكار والتي تعمل على إدخال التطورات التقنية والمؤهلات المرتبطة بها وكذا أذواق وتفضيلات المستهلكين في قيادة مشاريع الابتكار.

وفي سبيل مواجهة هذه التحديات فقد تم اقتراح مجموعة من الآليات التي تساعد في اتخاذ القرار الخاص بالمشروع الاستثماري. مثل الاستثمار أو عدم الاستثمار، نوعية التكنولوجيا المستعملة، كيفية الوصول

¹Idem, p: 64.

إلى النتائج المرغوبة. وكيفية تطوير المشاريع وهنا اقترح Romon et Watch نموذج Historicité، والذي يعتبر تصور جيد لضمان التقدم في عالم الابتكار.

ثانياً: مشاكل إدارة الابتكار: يمكن أن نوجز أهم مشكلات الابتكار الحالية التي تواجه المؤسسة في¹:

1- مشكلة قياس أداء المشروع الابتكاري: لم تحقق المؤسسات أي تقدم يذكر في وضع مؤشرات موثوق فيها لمعرفة مدى نجاح أو فشل أي مشروع ابتكاري، إمشكلة قياس أداء المشروع الابتكاري هي مشكلة أساسية وخاصة كيفية تحديد عمليات وإجراءات وأدوات إدارته، وكيفية إتخاذ القرارات الأقل تكلفة ولا يمكن تقييم نتائج الابتكار إلا إذا كانت هناك عملية خاصة بإدارته.

2- مشكلة الربط بين إستراتيجية المؤسسة ومشروع الابتكار: إن الابتكار ليس هدف فريد من نوعه، فمشروع الابتكار يجب أن يكون في خدمة إستراتيجية المؤسسة وليس العكس. حيث لا يمكن تغذية التفكير الإستراتيجي انطلاقاً من الخبرة المكتسبة من المشروع الابتكاري.

ولقد تطرق Dussauge et Ramanantsoa إلى مشكلة التكنولوجيا والابتكار في أعمالهما حيث خلصوا إلى القول بأن التكنولوجيا ليست عامل خارجي بالنسبة للإستراتيجية لكن بالعكس يجب أن تدمج في تعريفها. لأن الإستراتيجية هي التي تحدد الأنشطة وتختار تخصص الموارد².

3- مشكلة تحديد الزبائن المستقبليين: إن الإشكال الذي يظهر هنا هو المتعلق بالمنتجات المبتكرة بالكلية. والتي توجه إلى زبائن جدد ومحتملين، أي غير موجودين في الوقت الحالي. وفي سوق مستهدف مما يصعب عملية اتخاذ قرار متعلق بعملية إدارة الابتكار.

4- مشكلة التكامل بين أعوان عملية الابتكار: إدارة الابتكار هي عملية قيادة النشاطات المتعددة للأعوان حيث أن كل واحد لديه دور محدد يلعبه، كما أن إدارة الابتكار لا تقوم بربط الوظائف المتعددة داخل المؤسسة، ولكنها تقوم بتحريك قدرات الخبراء وحثهم على الابتكار رغم اختلاف وجهة نظر هؤلاء الأعوان والتي يمكن أن نلخصها في:

4. 1- من وجهة نظر عون البحث والتطوير فإن المشروع الابتكاري هو عملية خلق تكنولوجيا أو عملية حل المشاكل التقنية من أجل تحديد دفتر الشروط (الخصائص التقنية للحاجات).

¹Idem, p: 59.

²Dussauge & all, "strategic technology management integrating product technology into global business strategies for the 1990s", Technovation, Vol 14, n° 2, 1994, pp: 137-138.

4. 2- من وجهة نظر العون التسويقي: الابتكار هو التقييم المحتمل للسوق (المنافسين، الزبائن، نمو الطلب،... الخ). إعداد البرامج وإطلاق المنتجات الجديدة (تقييم إعداد المزيج التسويقي، التفاوض مع الموزعين). ولقد أشار Laurence إلى هذا الاختلاف بقوله "المسيرين التجاريين يطرحون أسئلة من نوع ما هو عدد الزبائن المستعدين لدفع الثمن؟ ماهي أهم التصرفات التي ترضي الزبون؟ أما الوظيفة التقنية فأسئلتهم تنحصر في: هل المنتج الجديد أتى بشيء في المعارف العلمية للمؤسسة؟ ووظيفة التسويق والتكنولوجيا وبهذا يختلفان في الانشغالات والآفاق الحالية.

4. 3- من وجهة نظر عون المديرية العامة: مشروع الابتكار هو إدراك الفرص الإستراتيجية وتجنب الأخطار الموجودة في البيئة وتقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومقارنة ذلك بالتطور الحاصل في البيئة وفي الأخير اتخاذ القرار وإطلاق المشاريع الابتكارية وضمان التنفيذ الجيد.

4. 4- من وجهة نظر مسؤول المشروع: الابتكار هو قيادة المشروع والوسائل والطرق التنفيذية للوصول إلى الأهداف المسطرة.

إن التكامل بين هؤلاء الأعوان يتوقف على مدى فعالية نظام المعلومات المستعملة في متابعة هذه العملية الابتكارية.

5- مشكلة تحسين قدرة المؤسسة الابتكارية: إن أهم مشكلة في عملية تحسين قدرات المؤسسة الابتكارية هي ضرورة جعل ابتكارات المؤسسة وقتية، حيث يجب على مسؤول الابتكار البحث عن التنظيم والهيكل المناسب والموارد اللازم تحريكها من أجل الحصول على أحسن النتائج للمشروع الاستثماري.

6- مشاكل الموارد البشرية: بالإضافة إلى المشاكل السابقة يواجه مدير المشروع الابتكاري مشاكل خاصة بالموارد البشرية، حيث أن الابتكار يتطلب مهارات خاصة وفق معايير المشروع الابتكاري، وهذا ما تفتقده مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثالث: التوقع الإستراتيجي وإدارة الابتكار

يمكن استعمال الابتكار من أجل ضمان مختلف أصناف التوقع الإستراتيجي المختارة الشيء الذي يؤدي إلى تقوية الميزة الإستراتيجية داخل السوق الحالي، أو الدخول إلى سوق جديد، خلق قيمة جديدة، توسيع الحقل الإستراتيجي للمؤسسة.

أولاً: تعزيز وتحسين الوضعية في السوق الحالي

إن المؤسسة التي تنشط في مجال أو عدة مجالات (برغبتها أو تحت الضغط) من أجل ضمان موقع جيد أو من أجل تدعيم موقعها سواء على مستوى القطاع بصورة عامة أو على مستوى جزء من السوق مثل حالة شركة Apple مع nouvel iMac في سنة 2004 والتي قامت بتطوير تصاميم جديدة للحاسب الآلي الذي طرحته في السوق (شاشة مسطحة، نظام تشغيل ذو أداء عالي وموثوق فيه، تعدد الوسائط)، ورغم سيطرة ميكروسوفت على السوق، إلا أن المؤسسة استفادت من هذا الابتكار كثير. وانعكس هذا النجاح على أيفون والحاسب الآلي. ولهذا يجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار الإبتكار كمصدر لنجاح مشاريع أخرى للمؤسسة يجب عليها تثمينه.

2- اختراق سوق جديدة: إذا قررت المؤسسة الدخول إلى سوق جديدة بواسطة الابتكار، حيث يمكنها من البقاء في نفس الفرع أو نفس التوجه الإستراتيجي أو التواجد في فروع، أو حقول استراتيجية مختلفة، كما يمكن للمؤسسة مهاجمة سوقها الجديد بتغطية القطاع بالكامل أو بتواجد في جزء منه فقط أو خلق توجه إستراتيجي جديد.

2. 1- الانتقال إلى فرع أو إلى توجه إستراتيجي بواسطة الابتكار: يعرف الفرع بأنه مجموع الأنشطة التي تبدأ من التموين إلى غاية التوزيع إلى المستهلك، الفرع هو ميدان التداخل التقني (التقنيات المستعملة في كل مرحلة من هذه المراحل المتكاملة). والاقتصادي (تكاليف الإنتاج)، والفرع يتضمن مجموع خلايا المهنيين بالفرع، موردوا كل مادة أولية، وكذا ميادين (مستوى الفرع، تدعم الخلايا التوزيع النقل) والمؤسسة التي تفكر ابتكاريا تقوم بتحركات استراتيجية تهدف إلى تغيير وضعها في الفرع¹.

- التكامل الكلي والذي يتضمن التواجد في كامل أنشطة الفرع مثل سوق البترول.

- التكامل الجزئي: والذي يتضمن التواجد في ميادين محددة.

- التكامل المتقطع: والذي يعني التواجد في ميادين غير معروفة ولكن يسهل الرقابة عليها.

- التكامل التفاعلي: والذي يتضمن إقامة علاقات رسمية بين المؤسسات المتواجدة في الفرع.

2. 2- التنقل داخل الفرع: ويتضمن التخلي عن ميدان تكثر فيه التهديدات أو قليل الجاذبية إلى آخر يكون

مريح.

¹Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p: 100.

الابتكار يمكن اعتباره بديل أو طريق مكمل لباقي أنماط التنمية (النمو الخارجي، والتكاملي) من أجل تنفيذ حركات إستراتيجية في الفرع. Bidault عرف التوجه الإستراتيجي "arène stratégique" بأنه مجموع الصناعات الموجهة إلى إرضاء حاجات إنسانية كما يضمن كذلك النشاطات الصناعية التي تنتج سلع بديلة والأنشطة المكملة بالإضافة إلى أنشطة التوريد والتي تضمن قيام النشاطات الصناعية الأولية (النشاطات الأولية). والأنشطة الخاصة بالزبون¹. ويتضمن التوجه الإستراتيجي العلاقة بين الفرع/الحاجات الأساسية والذي يساعد المؤسسة على الخيار الاستراتيجي الذي يمكن للمؤسسة أن تتموقع فيه².

Bidault اقترح خمس مراحل لتحليل تموقع المؤسسة داخل توجه إستراتيجي³:

- تحديد الوظائف الخاصة بالصناعة بدلالة الحاجات الأساسية؛
 - تحديد الفروع التي تستجيب إلى هذه الحاجات؛
 - تحديد التموقع الحالي للمؤسسة اعتبار من منافسيها في السوق؛
 - تحديد التحركات الإستراتيجية عن طريق باقي الأعوان؛
 - توضيح المقاومة الممكنة إذا كان الموقع مشغول من طرف مؤسسات تهددها.
- في هذا الإطار تستعمل المؤسسة الابتكار من أجل التنويع أو التغيير داخل الفرع الواحد.

2. 3- الابتكار على مستوى قطاع أو التركيز على توجه إستراتيجي

إن الابتكار سواء يتوافق أولا مع مصادر الرقابة أو شركاء المؤسسة في قطاع سوقي مستهدف يمكن استعماله من أجل التغطية الشاملة أو التواجد في جزء (niche) حالي أو في جزء من السوق أو خلق قسم جديد، في كل هذه الحالات يجب تقديم منتج يستجيب جيد للحاجات الحالية أو المستقبلية وذلك من أجل إعتباره أحسن في الأداء والأسعار مقارنة بالمنتجات المتواجدة، أي هذا يعني أن الذي يهم هنا هو عوامل التميز بالنسبة للمؤسسة.

في الحالة الأولى تهاجم المؤسسة المنافسين الحاليين عن طريق عرض منتجات تحمل في جوهرها قيمة إضافية مقارنة بالمنتجات المتواجدة هذه الإستراتيجية تحمل مخاطر لأن المؤسسات غالبا ما تواجه عوائق في الدخول إلى القطاع المستهدف، هذه الإستراتيجية تتبع في الغالب من طرف مؤسسات كبيرة تسخر لها موارد مالية كبيرة كافية كما تتطلب وقت كبير.

¹Idem, p: 104.

²Gérard Garibaldi, analyse stratégique méthodologie de la prise de décision, paris, édition d'organisation, 2007, p: 167.

³Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p: 104.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة يجب عليها اختيار توجه استراتيجي (niche) في القطاع أو خلق توجه جديد ومن أجل تحقيق هذا التميز تستعمل المؤسسة توليفة من عوامل النجاح المتواجدة في القطاع وغير المستعملة من قبل المؤسسات الحالية له، وذلك عن طريق تغيير الوضع. فالمؤسسات في هذه الحالة لا تواجه مجموع المنافسين في السوق ولكن يمكنها النمو والتواجد في قطاع النشاط والمشكل الذي يظهر هنا هو كيفية المحافظة على الموقع السوقي في ظل سرعة استجابة المؤسسات الكبيرة للتغيرات السوقية.

3- خلق فضاءات جديدة للقيمة: وفق ما شرح Kim et Mauborgne سنة 2005 فالوصول على ميزة إستراتيجية يتطلب من المؤسسة خلق فضاءات إستراتيجية جديدة ولقد استدلوا على ذلك بالصورة الافتراضية التالية: تخيل أن السوق يتضمن نوعين من المحيط زرقاء وحمراء هذه الأخيرة متضمنة لجميع المؤسسات الحالية في القطاع وهي الفضاء الإستراتيجي المعروف المحيط الأزرق يتضمن المؤسسات التي لم تدخل السوق بعد وهي الفضاء الإستراتيجي غير معروف. فالمحيط الأحمر لا يمثل توجه للنمو إلا نادرا أما المحيط الأزرق يتميز بفضاء إستراتيجي غير مستغل، وخلق طلب جديد عليه يمثل نمو ذو مردودية جيدة فالأفكار إذن تقترح عرض جديد للخدمات والمنتجات (إبتكار القيمة)، حسب Kim et Mauborgne فإن نظرية المحيط الأزرق تمثل قفزة كبيرة من ناحية القيمة لمستعملي العرض الجديد (إستراتيجية التمييز حسب بورتر 1985)¹.

إن هذه الإستراتيجية والمتبعة من قبل بعض المؤسسات سواء في قطاع سوقي أو خلق سوق جديدة، يجب أن تعتمد على تقييم عوامل النجاح غير متحكم فيها من قبل المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق، أو عن طريق عوامل أخرى جديدة تأخذها المؤسسة كسند في عملية خلق القيمة أمام المستعملين الجدد أو من أجل تخفيض التكاليف. وتركز إستراتيجية المحيط الأزرق على مقارنة مضبوطة تطبق اليوم في كبرى المخابر الاستشارية والتي تتضمن ستة مراحل²:

- إعادة رسم الحدود بين الأسواق باستعمال الحلول البديلة الموجودة في السوق، مختلف التجمعات الموجودة في السوق، المنتجات المكملة، التوجهات الرئيسية؛
- تنظيم التخطيط الاستراتيجي وذلك بإعطاء الأولوية للأسئلة المهمة وليس للأرقام؛
- تحديد الطلب الحالي، والزبائن غير تابعين للمؤسسة؛

¹فانز غازي عبد اللطيف البياتي وعباس محمد حسين سعيد، "المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق التنافسية دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين"، مجلة كلية المأمون، العدد 20، 2016، ص ص: 130-131.

²Idem, p: 107.

- الإجابة عن الأسئلة التالية: هل الأفكار تتضمن منفعة مميزة للمشتري؟ هل الأسعار تتناسب مع قدرة المشتري؟ هل الأسعار تسمح بتحقيق التكاليف المستهدفة دون التضحية بالمرودية؟ ماهي المشاكل التي يمكن اعتبارها كعائق أمام تحقيق هذه الأفكار؟

مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق ليس جديد حيث يعتبر وجهة نظر يتم فيها تبني فكرة مهمة عن طريق إدارة الابتكار. إن الأساس في هذه النظرية هو خلق القيمة عن طريق مشروع الابتكار للزيائن المرتقبين للمنتجات المستقبلية مع محاولة التحكم في التكاليف، إذن نحن هنا أمام منطق تحليل القيمة وتطبيقها في إستراتيجية المؤسسة أو في المشاريع الابتكارية من أجل تحديد القدرة على تطوير مشاريع جديدة أولاً.

4- التوسع الجغرافي للحقل الاستراتيجي للمؤسسة

الابتكار يستعمل من قبل المؤسسات من أجل توسيع الحدود الجغرافية للحقل الإستراتيجي الذي تنشط فيه، وفي إطار هذه السياسة تدخل إستراتيجيات التدويل والتي تعني الخروج عن الحدود الجغرافية للبلد وذلك من أجل تدعيم الموقع الاستراتيجي، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار من أجل الحفاظ على قاعدة العملاء، والحصة السوقية العالمية، ولهذا فمن الضروري أن تقدم المؤسسة أفكار جديدة والبحث عن تقنيات غير معروفة تستعملها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتتلخص هذه التقنيات في الابتكار الذي تستثمر فيه المؤسسات مبالغ ضخمة¹.

المطلب الرابع: تقييم أداء الابتكار في المؤسسة

تقييم أداء الابتكار يركز أساساً حول ما يكلف هذا الابتكار، وما هو الشيء الذي تحصل عليه المؤسسة منه. فمعرفة العائد من الاستثمار للمشروع الابتكاري يبقى جد صعب بالنسبة للمؤسسة. ونحاول أن نبين هنا أهم الحلول الخاصة ببعض المشاكل المتعلقة بتقييم هذه الأنشطة².

أولاً: أهم أنماط تقييم الابتكار

تتعدد أنماط تقييم الابتكار منها ما هو كمي مثل مردودية الابتكار في خطة الأعمال، ومنها ما هو نوعي مثل القدرة على الابتكار، كما توجد العديد من المعايير التي تركز على الجانب المالي، تكلفة المشروع، مردودية المحفظة، وهناك من تركز على فائض القيمة أو الميزة (التحكم في التكنولوجيا، التوافق مع إطارات المؤسسة... الخ).

¹Bouabdallah wassila, "l'innovation et les firmes multinationales", revue innovation et marketing, n° 1, 2014, p: 75.

²Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p: 203.

وستنطلق هنا إلى ثلاث أنماط للتقييم وهي¹:

- تقييم كمي للقدرة الابتكارية أو المحفظة الإستثمارية؛

- تقييم أداء الأنشطة المستقبلية الناتجة عن مشاريع الابتكار؛

- التقييم النوعي للفوائد المحققة من المشروع.

1- التقييم الكمي للقدرة الابتكارية للمؤسسة أو المحفظة الإستثمارية

إن الهدف من تقييم قدرات المؤسسة الابتكارية هو تقييم الأنشطة العملياتية لمعرفة مساهمة هذه الأنشطة في الابتكار.

التقييم يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة أو على واحد من بين أنشطتها (وحداتها). أو محفظة المشروع الاستثماري وتستهمل هنا مؤشرات الأداء الكمي²:

- الحصة السوقية المحققة من هذه المنتجات المبتكرة؛

- مصاريف البحث والتطوير المنفقة على المنتجات الجديدة؛

- عدد براءات الاختراع المسجلة في الخارج؛

- قياس رضا الزبون عن طريق تسجيل عدد المنتجات الموزعة في الوقت المحدد؛

- معدل دوران استغلال نتائج بحوث الرضا.

هذه المعايير يمكن تجميعها في لوحة قيادية الابتكار في المؤسسة مثل قيام المسيرين بتحديد أهدافهم وقدراتهم الابتكارية على شاكلة بعث X منتج خلال خمس سنوات قادمة. هذه المعطيات تعتبر مطمئنة لأنها تعتمد على معطيات قابلة للمراجعة والرقابة ولكنها محدودة من ناحية الجوهر من ثلاث جوانب هي:

- ارتفاع نسبة الذاتية في هذه المؤشرات؛

- معايير اختيار المؤشر لماذا نختار X منتج بدل Y؛

- مرتبط بطبيعة المؤشر وحقل تطبيقه.

2- تقييم أداء أنشطة الاستغلال المستقبلي الناتجة عن مشاريع الابتكار: إن الهدف هو تقييم المردودية المرجوة من الأنشطة الاستغلالية للمنتجات والخدمات الجديدة الناتجة عن مشاريع الابتكار والتي ترغب المؤسسة في إطلاقها. هذا النوع من المؤشرات يركز على مقومات مالية (مخطط الأعمال، القيمة الحالية الصافية) وهو

¹Idem, pp: 203-208.

²N'doli guillaume assielou, op cit, p:57.

مستعمل كثير من قبل المؤسسات. ومهما يكن المؤشر يجب على المسير اتخاذ قرار عقلائي بخصوص المشاكل الخاصة بعملية الابتكار، والتدفقات النقدية الناتجة عنه، والتكاليف المتعلقة بتنفيذه.

3- التقييم بصورة نوعية للمزايا المستقبلية بواسطة المشاريع الابتكارية: في هذا النوع من التقييم وبخلاف سابقه والذي يقيم الأداء بصورة كمية فإنه يقيم الأداء بصورة نوعية للمشروع المستقبلي. حيث يحدد الوقت الذي يتم فيه طرح المنتج وماذا ينتظر المسير من هذا المشروع المستقبلي فيما يخص الجوانب النوعية، التأثير التجاري للابتكار، القدرة على تدعيم تكنولوجيا المؤسسة، تأثيره على صورة المؤسسة... الخ.

ثم يتم بعد ذلك إعطاء قيمة للمشروع بحسب هذه المعايير المتعددة والتي على أساسها يتم اتخاذ القرار من أجل ضمان الموضوعية في التقييم. هذا النمط في التقييم يمكن استعماله من أجل الاستدلال على نجاح المشروع الابتكاري وذلك بتحليل الفرق بين المزايا المنتظرة والمزايا المحققة، حيث يتم المقارنة بين خصائص المشروع ونمط الإدارة والنتائج المحصلة من تجسيده بالإضافة إلى تحديد عوامل النجاح والتي تعتبر كقاعدة أو كمرجع يعود إليه المسير في المشاريع المستقبلية¹.

4- المعايير المركبة: هذه المعايير تتضمن عناصر خاصة بالمدخلات (جهود البحوث والتطوير)، وعناصر من المخرجات والعمليات التي تدخل في عملية الابتكار. ومن بين هذه المعايير المركبة نجد المؤشر الشامل للابتكار (isi) والذي تم وضعه من قبل الجمعية الأوروبية من أجل المقارنة الدولية. حيث يتضمن 25 مؤشر منها ما هو خاص بالمدخلات ومنها ما هو خاص بالمخرجات فالمؤشرات الخاصة بالمدخلات تم تصنيفها في ثلاث مجموعات هي²:

- محركات الابتكار مثل: عدد المتحصليين على الشهادات العليا مقارنة بعدد السكان أو معدل التغطية بالانترنت؛

- خلق المعرفة (نفقات البحث والتطوير)؛

- الابتكار وروح المؤسسة (النفقات التكنولوجية، الإعلام والاتصال)؛

أما مؤشرات المخرجات فتم تصنيفها إلى نوعين:

- حقوق الملكية الفكرية (براءة الاختراع، العلامة... الخ).

- التطبيقات المجسدة من طرف الشركة (حصة التصدير، المنتجات الجديدة ذات التكنولوجية العالية، رقم الأعمال المحقق من طرف المنتجات الجديدة).

¹idem, p:5.

²Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p: 107..

أما MEIE (Rapport Morand & Manceau) ذهب بعيدا وأقترح نموذج يجمع بين المدخلات والمخرجات الخاصة بالابتكار بالإضافة إلى العمليات الإدارية الخاصة به، هذه المعايير المركبة تعتبر بكل تأكيد أكبر من المؤشرات الأخرى ولكن يعاب عليها عدم المساعدة الحقيقية في عملية اتخاذ القرارات، لكن يمكن الاستفادة منها على المستوى الجزئي أو الكلي للاقتصاد، كما أن المعلومات المتنوعة التي يحتاجها متخذوا القرار لا يحصلون عليها في وقت واحد حين يقومون باتخاذ القرار.

ثانيا: تحليل مشاكل تقييم الابتكار

إلى حد الساعة تواجه المؤسسات التي تتجه إلى الابتكار والتي تخصص جزء من ميزانيتها إلى البحث والتطوير نقص الأدوات الموثوق فيها، ففي دراسة سنة 2004 لـ Fernex- Walch Gildel et Romon لاحظ النقص الكبير في مصداقية معايير تقييم أداء الابتكار رغم الإمكانيات المسخرة من طرف المؤسسة لذلك¹. وتعود هذه الصعوبات إلى:

- الخصائص الذاتية لعملية تقييم الابتكار.
 - الخصائص الديناميكية وعدم التأكد من الابتكار.
 - الابتكار يتقيم بواسطة مرجع آخر.
 - عدم ملاءمة المعايير المحاسبية مع عملية إدارة الابتكار.
- 1- تقييم الأداء يتم بصورة ذاتية: حسب Jacot سنة 1991 يعني التقييم إعطاء قيمة جيدة أو سيئة أو حسنة أو رديئة لهيئة أو حادثة. هذا الحكم يصدر بصورة ذاتية، وعملية تقييم أداء الابتكار تركز حول أنشطة التقييم، والتقدير، وإعطاء معايير محددة فهي ذات خصائص ذاتية فما يكون ذو أداء جيد لهذا قد لا يكون كذلك إلى آخر². كما أن Bohlin ذكر بأن البحث والتطوير لا يحقق لا الربح ولا الخسارة ولكن المهارات هي التي تعتبر مصدر للابتكار.
- 2- تعدد أوجه الأداء: إن أداء الابتكار مختلف ولا يحمل نفس المعنى للمسير المالي والزيون والأجراء، والملاك، لأن مختلف هؤلاء الأعوان ليس لديهم نفس المصالح. حيث يمكن أن نلاحظ وجود نظرة قصيرة الأجل للأداء وأخرى طويلة. وقد أكد chamal بأن تقييم أداء الابتكار يرتبط بمستوى مكانته في المنظمة، وأداء قطاع النشاط، مشروع منتج جديد، فريق التطوير، وهذه المعايير تتغير بحسب تغير وضعية العون داخل المؤسسة (على مستوى المشروع الابتكاري، مستوى محفظة المشاريع، على مستوى المديرية العامة). فمثلا مدير وحدة الأعمال يقيم مشروع ابتكاري بدلالة ما يمكن أن يضيفه لمنتجاته ولسوقه، ولكن المدير العام للمؤسسة يهتم بالمشروع الذي يحقق بالإضافة للمؤسسة ككل وليس وحدة أعمال واحدة فقط.

¹Idem, p: 107.

²Elodie pillon, "analyse du niveau de maturité des PME en terme d'innovation", laboratoire, IRIS, 2015, p:3.

3- تعدد مصادر التقييم: يمكن قياس الأداء بصورة مطلقة لكن في الغالب يتم التقييم بالمقارنة مع وضعية مرجعية، وهذا ما يجعل الباحث يتساءل ما هو هذا المعيار؟ ما هو إطاره المحاسبي؟ المسيرين، الملاك، المنافسين.

4- الابتكار هو عملية معقدة: المشروع الابتكاري هو عملية غير مسبوقه من قبل كما أنها تخضع لظروف عدم الأكادة والمشكلة هنا كيف نقيم أداء مستقبلي لعملية غير معروفة. وكيف نقيم قيمة الموارد التي تدخل في الابتكار ونحن لم نعرف بعد العمل المطلوب.

- كيف نقدر الأداء المستقبلي لعملية غير معروفة من أجل اتخاذ قرار إطلاق أو لا لمشروع ابتكاري، حيث يجب إعداد خطة أعمال تتضمن معايير التقييم المستقبلية والتي تتضمن مجموعة من الافتراضات الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن اتخاذ قرار إطلاق منتج يبنى على معلومات أقل ثقة لأنها تعتمد على التخمين بالإضافة إلى أن خطة الأعمال هذه توضع على أساس ما ينتظره الزبون الحالي وليس على حسب ما يطلبه الزبون المستقبلي. ورغم أن هذا المشكل الأخير تختلف درجاته بحسب نوع الابتكار.

- كيف نقيم تكلفة الموارد المستهلكة في المشروع ونحن لم نعرف بعد العمل المطلوب؟

إن الصعوبات التي تواجه المؤسسة هنا لا تتعلق بتقييم تكاليف المشروع الابتكاري لأن هذا الأخير يعتمد على مخطط أولي ولكن إذا واجه هذا المشروع صعوبات فإن السؤال الذي يطرح هل يتم ترك هذا المشروع يفشل أو هل يتم ضخ موارد إضافية؟ ولهذا تكون عملية التقييم الأولية غير دقيقة في تحديد تكاليف المشروع.

- أدوات التقييم الكلاسيكية لا تتأقلم مع حاجات إدارة الابتكار: إن أساليب المحاسبة العامة والتحليلية تم تطويرها من أجل تقييم أنشطة الاستغلال في المؤسسة، وأغلبهم لم يتكيفوا مع تقييم إدارة الابتكار، ففي فرنسا أغلب أنشطة الابتكار غير مقيمة (لن يتم إعطاءها قيود محاسبية)، فنقص الثقة لدى أنماط الابتكار دفع العديد من الباحثين إلى اقتراح بدائل لتقييم أداء الابتكار.

المبحث الثالث: مداخل دراسة الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

لقد رأينا من خلال تعاريف الابتكار أن هذا المفهوم هو مفهوم واسع جدا، وله تداخل كبير مع مصطلحات مختلفة يصعب التفريق بينهم في أغلب الأحيان، كما يتضمن جوانب متعددة وهذا ما يفسر التنوع الكبير في الأبحاث التي تناولت الابتكار وتصنيفاته، سواء من حيث نسبته إلى السوق أو إلى المؤسسة صاحبة الابتكار وسوف نتناول في هذا المبحث أهم مداخل تصنيف الابتكار والعوامل المؤثرة على نجاحه.

المطلب الأول: الابتكار الجذري والتحسيني

ثمة تأكيد متزايد من قبل المختصين في عالم الأعمال على الحاجة إلى الابتكار والتحول إلى الشركات القائمة على الابتكار، كما أنه لا يمكن أن تحافظ على مركزها بدون ابتكار، فالشركات القائمة على الابتكار هي شركات متميزة بالقدرة الابتكارية الجيدة¹. وأنظمة ابتكار قوية، هذا الأخير تم تصنيفه إلى عدة أصناف، لكن يبقى التصنيف على أساس المنتج المبتكر في السوق المعيار الأكثر تداولاً لدى الباحثين، حيث يعتمد هذا المعيار على قياس الابتكار على حسب الاختلاف التكنولوجي أو الاختلاف التسويقي وهذا على المستويين الجزئي والكلي². وحسب دراسة (Garcia et Calatone) فإن مصدر الاختلاف في الابتكار يكون من الجانب التكنولوجي أو الجانب التسويقي، فالمنتج الجديد قد يكون ضروري من أجل ظهور سوق جديدة، واكتساب مهارات جديدة للتجارة وغيرها من المزايا التي يمكن أن يضيفها هذا المنتج الجديد³. كما أن نتائج الابتكار يمكن مشاهدتها على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي، فالمستوى الكلي يكون خارج المؤسسة حيث يكون الابتكار يتعلق بنمط المعيشة ودرجة التحضر (Web، آلة الغسيل). كما يكون على المستوى الجزئي، ويكون مرتبط بالمؤسسة، أي ما يعتبر إبتكار بالنسبة لها ولزبائننا مثل التغيير في أدوات التسويق، أو البحث والتطوير⁴.

وعلى حسب هذه الأبعاد السابقة يمكن تقسيم الابتكار إلى:

أولاً: الابتكار التحسيني (l'innovation incrémentiel)

حيث يعرف بأنه مجموع الخصائص الجديدة المضافة أو التحسينات التي تضاف إلى المنتج⁵، كما يمكن تعريفه بأنه عملية إدخال تحسينات من طرف المؤسسات على المنتجات الحالية المتواجدة في الأسواق أو

¹Helmi ben rejeb, op cite p: 28.

²Idem, p: 28.

³ Rosanna Garcia & roger Calatone, " A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", journal innovation management, vol 19, no 2, 2002, pp: 112-113.

⁴ Idem, p: 28.

⁵Guillermo cortes robes, op cite, p:12.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

من خلال معدات تدخل ضمن مكونات المنتج المبتكر¹. وهذا التصنيف هو الأكثر استعمال في مختلف الصناعات حيث يتعلق بتطبيق التحسينات والتعديلات والتحسين للمنتج أو نظام الإنتاج المستعمل أو أنظمة التوزيع ويتضمن ميزتين هما²:

- يعتبر كإستراتيجية من أجل زيادة تنافسية الشركة.

- يسمح للمؤسسة بالمحافظة على يقظتها فيما يخص أنشطتها، كما يسمح بتبني إستراتيجية جديدة حيث يقدم للمؤسسة فرص في السوق الذي تنشط فيه، فالابتكار التحسيني هو الذي يعطي للمنتج وظائف جديدة، أو الذي يتعلق بتحسين التكنولوجيا الحالية في السوق.

هذا وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإبتكار لكونه لا يتضمن مخاطر سوقية كبيرة نظرا لانطلاقه من السوق الحالي (يكون متقبلا من طرف الزبون) على عكس الابتكار الجذري. ولقد ساهمت التجربة اليابانية وما حققته من نتائج كبيرة في هذا المجال من تبني أسلوب التحسين المستمر حيث أكد تيودور ليفيث (Levitt) أن الوثبات الكبيرة للنجاح المفاجئ في عالم الأعمال نادرة إلى حد كبير³.

كما أن عملية الابتكار الجذري لن تظل كثيرا في السوق لأن المنافسين سيتعقبون الشركة أولا بأول والتعلم أصبح بسرعة البرق. فلا ضمان إلا عن طريق التحسن المستمر. لهذا فإن أمثال بورتر يرون بأن الكثير من الابتكارات هي عبارة عن إضافات تعتمد على تراكم الأفكار والرؤى أكثر من كونها اختراقا تكنولوجيا.

- نموذج عملية التحسين: يعتمد الابتكار التحسيني على ما يسمى بنموذج دورة (PDCA, Plan, Do, Act, Check)⁴. كما هو ملاحظ تتضمن أربعة خطوات هي⁵:

- خطط: وفي هذه المرحلة يتم تحديد التحسين ومجاله؛

- أعمل: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين، حيث يكون ذلك على نطاق ضيق من أجل التأكد من نجاح عملية التحسين؛

- أفحص: وفي هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ؛ أي دراسة وتقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من أن التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه؛

¹أمينة زردوري ومبارك بوعشة، "الأنظمة الوطنية للابتكار مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 43، 2015، ص: 145.

²Guillermo cortes robes, op cite, p: 13.

³نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 157.

⁴Guillermo cortes robes, op cite, p:12.

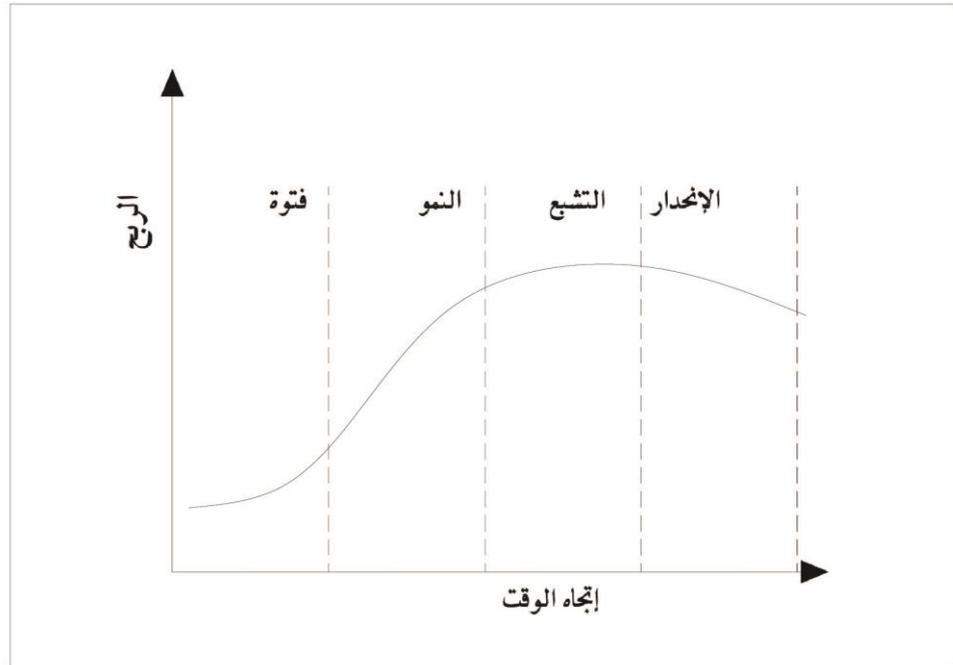
⁵نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 162.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

- نفذ: وفي هذه المرحلة يتم إدخال التحسين وتحويله إلى عملية أو طريقة جديدة ونقله إلى السوق. لقد ساهم هذا النموذج في تحقيق نتائج جيدة من قبل المؤسسات، ولهذا فقد تم تطويره وتعديله من طرف العديد من الهيئات، ومنها المستشفى الأمريكي والذي غير بعض مراحل هذا النموذج إلى: أوجد (Fin)، نظم (Organize)، وضح (clarity)، أفهم (understand)، وأخيرا اختر (select).

- **ثانيا: الابتكار الجذري (innovation radicale):** في هذا النمط من الابتكار يتم استعمال تكنولوجيا جديدة ودخول سوق جديد، فهي لا توجه إلى سوق معروف ولكن يتم من خلاله خلق طلب على سلع غير معروفة من قبل المستهلك، وهذا الطلب يتضمن قنوات توزيع جديدة وأنشطة تسويقية مبتكرة. وفي الغالب يتم التعبير عن الابتكار الجذري بمنحنى يأخذ شكل الحرف S¹. هذا المنحنى يشير إلى أن الأداء التكنولوجي للمنتج يأخذ شكل منحنى S هذا الأخير يتضمن أربع مراحل هي: الفتوة، النمو، التشبع، والانحدار، وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم: 1-4: منحنى النظام



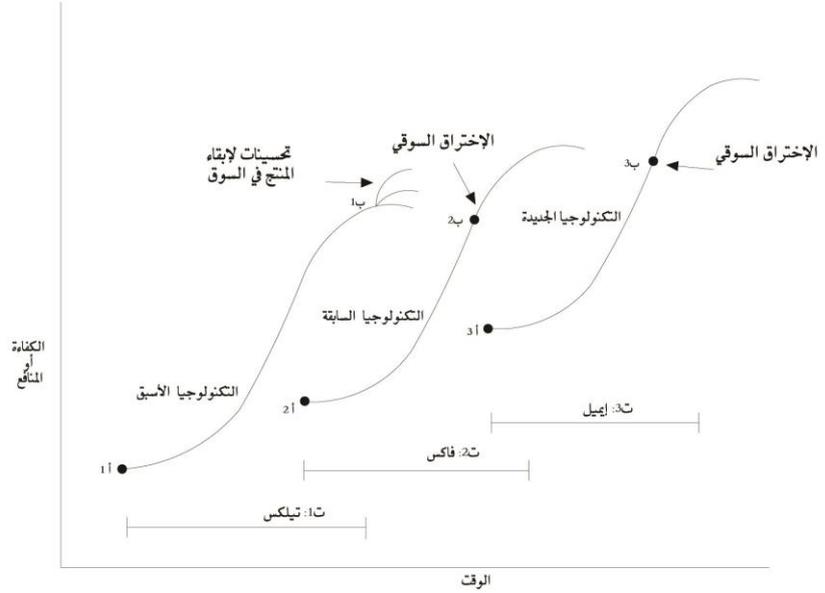
Source: Guillermo cortes robes, op cite, p 11.

¹Guillermo cortes robes, op cite, p11.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

إن الابتكار الجذري يتضمن إذن انقطاع تكنولوجي وتسويقي، حيث أن نهاية حقبة تكنولوجية والممثلة بالمنحنى S يعطي الضوء الأخضر لظهور تكنولوجيا جديدة، ولهذا يسميه شومبيتر بالتدمير الخلاق¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1-5 : منحنيات S للابتكارات الجذرية



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 170.

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أن الاختراق يحدث عند النقطة أ₂ وأ₃ حيث تكون التكنولوجيا جديدة ولتكن الفاكس الذي عوض تيلكس وحقق عليها تقدم تكنولوجي، وعند حدوث الاختراق فإن التكنولوجيا السابقة هنا هي التلكس، أما الفاكس فيمثل التكنولوجيا الجديدة والتي تلاقي صعوبات في البداية ولا يتقبلها إلا المستهلك المبتكر. ومع هذا فإن منحنى التكنولوجيا الجديدة يتصاعد بسرعة بسبب ظهور منافع للزبون، وبفعل التحسينات التي يتم تحقيقها يصل المنتج إلى النقطة ب₂ أو ب₃ على التوالي، ويبدأ معها الاختراق السوقي أو التحول إلى منتج جديد، حيث يبدأ المنتج الجديد في التطور والقديم في التدهور. ويمكن هنا الإشارة إلى سمات الابتكار الجذري²:

- إنشاء أسواق جديدة وتكنولوجيا جديدة تضعف بها الأسواق الحالية؛
- التأثير الواضح على أنماط المعيشة والحياة الإجتماعية؛

¹ أمينة زردوري ومبارك بوعشة، مرجع سابق، ص: 146.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 182.

- تعتبر الابتكارات الجذرية مصدرا للنمو الاقتصادي ومصدر للمنتجات الجديدة.

المطلب الثاني: أنماط الشركات حسب الابتكار

إن الشركات غير متماثلة في قدراتها الابتكارية، ولهذا يمكن تصنيف المؤسسات حسب القدرة الابتكارية إلى أربعة أصناف، لكل صنف منها خصائص أساسية، هذه الخصائص لها علاقة بالابتكار والسوق أي مدى قدرة المؤسسة على الابتكار أو الإبداع.

أولا النمط الابتكاري - القائد

هي تلك المؤسسات التي تبنى شيئا ذا قيمة من لا شيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية¹، ففي عالم الأعمال القائم على المنافسة والأسواق سريعة التغير، فإن الشركات تسعى لأن تكون من النمط الابتكاري القائد، أي تكون المؤسسة استباقية في الابتكار وقادرة على الاستمرار في القيادة حتى بعد انتهاء هذا المشروع الابتكاري، لكن في الواقع هذه الخصائص تعتبر صعبة في ظل المنافسة الشديدة لأن نجاح مؤسسة ما في ابتكار منتج يؤدي إلى سرعة التقليد من قبل المنافسين. وبالرغم من هذا فإن النمط الابتكاري القائد يحقق الصدارة في السوق بكل ما يعنيه ذلك من حصة سوقية عالية والتأثير الفعال على اتجاهات السوق. وللمحافظة على ذلك يجب القيام بما يعرف بحلزونية الابتكار، أي ضمان سلسلة متعاقبة من منحنيات S وخلال كل منحنى تحاول المؤسسة المحافظة على موقعها الابتكاري والقيادي في السوق وتضمن بذلك ميزتين هما²:

- ميزة المنتج الجديد الذي يتفوق على المنتجات الحالية كلها؛

- الأسبقية الزمنية وهي الفترة الممتدة بين إدخال المنتج الجديد إلى حين ظهور منتج آخر مناظر ومنافس له. وهذه الفترة الزمنية مهمة تتيح إمكانية استثمارها من قبل الابتكاري من أجل التطوير اللاحق للابتكار جزئيا وكليا.

ثانيا: نمط المقلد الابتكاري

يعني النمط الابتكاري المقلد قيام المؤسسة بنسخ المنتج الجديد قبل أن تطور المؤسسة الأصلية هذا المنتج³، كما يقصد به قيام المؤسسة بتحسينات جديدة على المستوى الجزئي المحدود، ولهذا يعتبر ابتكار جزئي

¹ودان بوعبد الله وآخرون، "إستراتيجية بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية دراسة ميدانية لمدينة صومام جيجل"، مجلة تنظيمات والعمل، المجلد 5، العدد 3، 2016، ص: 76.

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 118.

³Rosanna Garcia, **Creating and marketing new products and services**, London, CRC press, 2014, p: 39.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

أو كتابع ابتكاري، ويسميه دراكر القائم بالتقليد الابتكاري، وما عدا المؤسسة القائمة في السوق والتي تأتي بالابتكارات الجذرية والتي تكون الأولى في السوق. فإن الباقية لا يمكن أن ننظر إليهم سوى كمقلدين سواء برخصة أو بدون رخصة. ولكن هناك من التابعين من يتميز بالصبغة الابتكارية وذلك من خلال إدخال تحسينات يتفوق بها على الشركة الأولى صاحبة الابتكار أو عن طريق إدخال تعديلات تسويقية من أجل خلق قطاع سوقي جديد. إذن فالنمط المقلد الابتكاري يستخدم مزايا المبتكر في الفكرة الجديدة والمنتج الجديد مضافا إليه مزايا وقدرة على التحسين والتكيف والوصول إلى أسواق أوسع أو قطاعات جديدة.

فإذا كان القائد الابتكاري له مزاياه المعروفة في الوصول الأول إلى السوق بمنتج جديد فهو يستفيد من ممارسة دور المبتكر، ولكن الأقرب إليه في الوصول إلى السوق والحصول على حصة سوقية سريعة وربما التفوق عليه هو التابع الابتكاري الذي يستعمل قدرته الذاتية من أجل إدخال مزايا وخصائص قادرة على مواجهة المبتكر الأصلي.

إن مزايا التابع الابتكاري واضحة فهو يتجنب الاستثمارات الأولية الكبيرة الخاصة بالبحث والتطوير وحتى وإن كان يتحمل نسبة منها متعلقة بتطوير، وتحسين الإنتاج وكفاءته. كما أنه يتجنب مخاطر الابتكار في حالة فشله لأنه يملك ولو فترة وجيزة على تقييم ردود فعل السوق الأولي اتجاه المنتج المبتكر، كما أن هناك من الزبائن الذين ينتظرون تحسينات على المنتج من أجل شرائه كمنتج محسن. والجدول التالي يوضح الفرق بين الشركات ذات النمط الابتكاري القائد، والنمط المقلد الابتكاري¹.

الجدول رقم 1 -3: مقارنة بين النمط الابتكاري القائد - ونمط المقلد الابتكاري

نمط المقلد الابتكاري	نمط الابتكاري القائد
- مقلد	
- دفاعي	- مبتكر
- إبتكارات إضافية	- هجومي
(ميكانيكي)	- ريادة الأعمال
- أفكار العملاء	- إبتكار سوق/ عملاء

Source: Rosanna Garcia, op cit, p: 39.

¹المرجع نفسه، ص: 118.

ثالثا: النمط المقلد الإستساخي

وهو المقلد الذي يدخل إلى سوق المنتج في وقت متأخر وبعد أن يكون المنتج قد دخل في أواخر مرحلة النمو أو مرحلة النضج ضمن دورة حياته. حيث يكون المنتج معروف ومنتشر على نطاق مناسب، وهنا يدخل الناسخون الذين كانوا يترقبون السوق، حيث يهدفون من خلال هذا المنتج إلى الاستفادة من إقتصاديات الحجم نظرا لاتساع السوق وانخفاض المخاطر¹. كما أن التابع الإستساخي يعتمد على إدخال تحسينات ذات علاقة بالتكلفة أي من خلال تحقيق تخفيضات في أنشطة الاستغلال. خاصة وأن الزبون يكون في هذه المرحلة من حياة المنتج رشيدا ويركز على التكلفة كثيرا. ولهذا يكون من المفيد للشركة زيادة كفاءتها في تقديم المنتج المستسخ.

لاشك في كون الابتكار الإستساخي هو ابتكار غير مكلف ولكنه لا يعطي مزايا كبيرة في السوق، إلا أنه يعتبر توجه مهم في سبيل تطور الشركات فالتجربة اليابانية في الستينيات والسبعينات، والتجربة الكورية في الثمانينات شاهدة على أهمية مرحلة التابع الإستساخي، والحصول على الخبرة والدراية الفنية.

- رابعا: النمط غير المتكيف

وهي شركات غير متكيفة مع الابتكار والخارجة من السوق والتي لا تستطيع أن تكون من الأنماط السابقة، ولكي تتجنب شركات هذه الفئة الخسائر الأكبر فإن إستراتيجيتها تكون انسحابية بكل ما يعني ذلك من تصفية الأعمال أو التخلص من بعض الأنشطة، أو استعمال خليط من هذه الخطط وقد تلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار من أجل الانتقال إلى سوق آخر هروبا من المنافسة الشديدة والقوية، والتي لا تستطيع مواجهتها في سوق المنتج الجديد. أو أنها تجد مزايا جديدة لها في سوق أخرى لا بد من التحول إليه.

المطلب الثالث: العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الابتكار

أولا: العوامل الشخصية

يعتبر المبتكر نقطة البدء في عملية الابتكار ولهذا تعتبر خصائصه مهمة بالنسبة للشركات المبتكرة. ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للابتكار، حيث إختلف الباحثون في تحديدها لكن نلخص البعض منها في ما يلي²:

¹المرجع نفسه، 121.

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص: 130.

- 1- الميل إلى التعقيد: ويقصد به إندفاع المبتكر نحو المشكلات الصعبة والمعقدة والتي تجد فيها نفور من قبل الأفراد العاديين.
 - 2- حالة الشك: أي تجد المبتكر يطرح أسئلة حول الظاهرة حتى وإن كانت عادية مثل: تفاحة نيوتن ويحاول بذلك الوصول إلى إجابة حول ما تم طرحه.
 - 3- الحدس: قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التحليل يتطلب الحدس والذي يتضمن الوصول إلى الحقيقة بسرعة وبدون مقدمات أي على شكل وميض؛
 - 4- الإنجاز الذاتي: يعني أن المبتكر يجب عليه مواجهة المشكلات الابتكارية وحلها دون حوافز خارجية أو صعوبات خارجية تعيقه على ذلك، ويعتبر الإنجاز الذاتي من الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات في هرم ماسلو فهذه الفئة لا تتأثر بالتحفيز المالي والعيني، وإنما يقومون بالعمل والمهمة من أجل الرفعة والعلو؛
 - 5- المخاطرة، والدافعية، والاستقلالية، والمرونة، وحب الاطلاع والانفتاح على آراء الآخرين¹؛
 - 6- الالتزام بالأسلوب العلمي في البحث، والقدرة على إفتراض العلاقات المنطقية، والفروض العلمية، والتكامل في النظر إلى الأشياء وطرح البدائل للتأكد من تغطية جميع جوانب المشكلة².
- كما يمكن للشخصية الابتكارية أن تتأثر بمجموعة من المهارات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في المبتكر وهي³:

- 1- الذكاء الشخصي: إذ يعني سرعة الفهم وقوة الحدس، والإستعاب؛
- 2- المواهب: أي الاستعداد الفطري للتعامل مع المشكلات والاعتماد على الذات في حلها؛
- 3- الخبرات السابقة: مجموعة المواقف والأحداث المستمدة من البيئة من خلال التفاعل معها والقدرة على استرجاعها والاستفادة منها، ويحرص الأشخاص المبتكرون والمبدعون على تخزين خبرات قوية تفيدهم في حل المشكلات المستقبلية.

¹ صليحة بوسوردي، "دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، 2013، ص: 154.

² المرجع نفسه، ص: 154.

³ رعد حسن الصحن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سوريا، دار الرضا للنشر، 2001، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، ص ص: 66-68.

4- القيم والاتجاهات: ويعني مجموعة الميول والاتجاهات الفكرية التي تفسر سلوك الفرد، فكلما كانت هذه مقدسة للإبداع يكون ميله أكبر إلى تقبل الأفكار الابتكارية ودراسة المشكلات وحلها وتقديم الحلول إلى المؤسسة.

ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

يمثل المحيط التنظيمي عامل مهم لنمو الابتكار وضرورة من ضرورياته، ولهذا يجب على الشركة المبتكرة مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية ويمكن هنا أن نحدد أهم العوامل المؤثرة في الابتكار¹:

1- إستراتيجية الشركة: إن إستراتيجية الشركة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار، أي تجعل الابتكار مصدراً لميزتها التنافسية، أو تكون إستراتيجيتها موجه نحو التكنولوجيا والمنتجات الحالية. فالمؤسسة الأولى تعطي أهمية كبيرة وفرص بالنسبة للمبتكر من أجل تطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما الثانية فإنها توجه النشاط الابتكاري إلى المحافظة على الميزة الحالية.

2- القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب الإدارة دوراً مهماً في تحفيز أو إعاقة الابتكار. فالقيادات الابتكارية تشجع أجواء الابتكار وتنتهياً من أجل توفير مناخ له، في حين القيادة البيروقراطية ترى بأن التغيير والابتكار هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه التي تقوم عليها الشركة. ولهذا يتطلب الابتكار وجود قيادة ديمقراطية تشجعه وتتسم بالمرونة والتفويض والميل إلى فرق العمل.

وتظهر حالة القيادة المبدعة من خلال تبني النمط والإستراتيجية التي تلائم الظروف السائدة في المؤسسة والتحولات المستقبلية في بيئتها، ومن سمات النمط الإداري المبدع ما يلي²:

- تفويض السلطة للمرؤوسين؛

- زرع الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم؛

- تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي، ثم تبني الأفكار المبدعة.

3- الفريق: إن الشركات أصبحت تشجع استخدام الفرق، وذلك لمعالجة خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه بالجزر المنعزلة داخل الشركة، مما يفقد وحدة الحركة وتكامل الجهود. ووجود الفريق يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الابتكار وزيادة العمل الفكري للباحث. حيث أكدت بعض

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 136.

² محمود حسن جمعة ووحيد شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011، ص: 311.

الدراسات أن الابداع والابتكار يزيد كلما زاد عدد الأفراد المشاركين في العملية الابتكارية، أو كلما زاد حجم فريق الابتكار، حيث تتوسع القدرات والمهارات والمعرفة، وتتنوع الآراء وتزيد فعالية العملية الابتكارية¹.

4- ثقافة الشركة: إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي للشركة تميز معين، وبشكل عام فإن الشركة القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها ذات قدرة عالية على إدخال تغييرات مهمة في الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد وطقوس الحالية. أما الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير ملائمة مع الابتكار.

5- العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بصورة كبيرة بالعامل المؤثر والذي يمكن أن يحفز الابتكار أو يعيقه. حيث أن الابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في مكونات الشركة مثل تأثير عملية إحلال الآلة مكان العامل. لهذا يجب مراعاة العامل المؤثر في الابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة.

6- الاتصالات: إن الاتصالات الجيدة في الشركة الابتكارية تعمل على تسهيل التكامل بين فرق التكوين وتقاسم المعلومات بين أفرادها ومنه تسهيل عملية تخصيص الموارد واتخاذ القرارات. وهذا على خلاف الشركات التي يكون الاتصال فيها ضعيف مما يخلق عزلة بين الأفراد، والمصالح، ويحد من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة فقط².

المطلب الرابع: مجموعة عوامل البيئة العامة

إن أهمية البيئة العامة في علاقتها مع الابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فقط، إنما تتعدى إلى الأفراد المبتكرون الذين ينشئون في هذه البيئة ويتربون على ثقافة هذا المجتمع وتقاليده، فهم بذلك تلاميذ له. ولاشك أن الابتكار يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والشركات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة. ويمكن الإشارة إلى هذه العوامل البيئية فيما يلي³:

¹رابعة بركات، "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، 2016، ص: 76.

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 136.

³المرجع نفسه، ص: 140.

أولاً: الخصائص السائدة في المجتمع

إن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي، الذي ينتقل من جيل سابق إلى جيل لاحق. فالمجتمعات تختلف في المواقف، ومنها الخاصة بالابتكار وبالنظر إلى المجالات الأربعة التي اقترحها هوفستيد يمكننا أن نحدد تأثير الخصائص السائدة في المجتمع على الابتكار من خلال:

1- مسافة السلطة: ونعني بها مدى تباعد السلطة عن الأفراد في الحياة والعمل، فكلما تكون السلطة بعيدة كان هناك احترام للتسلسل والسن والأقدمية والمحافظة على الحالة القائمة، وبالتالي يكون هنا الابتكار التحسيني أكثر قبولاً على عكس القرب من السلطة والذي يجعل الابتكار خاضعاً لاعتبارات فنية ومهنية أكثر تخصصاً، مما يزيد من التوجه نحو الابتكار الجذري.

2- الذكورة والأنوثة: إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى العلاقات التشاركية وتأكيد الأبعاد الاجتماعية فهذا تجدهم أكثر ميلاً إلى الابتكار التحسيني الذي يراعي الظروف الاجتماعية، أما المجتمع الذكري يميل إلى إثبات الذات والتنافس، وبهذا يكون أقرب إلى المغامرة والابتكار الجذري.

3- الجماعة والفردية: إذا كانت الجماعة تؤكد على العلاقات وأهمية الانسجام معها ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه، فإن ذلك يعمل لصالح الابتكار التحسيني والذي يكون أكثر قبولاً من طرف الجماعة. في حين نجد أن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى تأكيد الذات والمغامرة، لهذا نجده يميل أكثر إلى الابتكار الجذري.

4- تجنب عدم التأكد: إن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكد تكون أكثر ميلاً لتجنب الكوارث، وما يمكن أن يأتي به المستقبل، ولهذا فإنهم لا يميلون إلى التغيير إلا مع قدر ملائم من اليقين والذي يزيل الغموض المحيط بعملية التغيير، ولهذا فهذه المجتمعات تكون أكثر ميلاً إلى الابتكار التحسيني، وبخلاف ذلك فإن المجتمعات الأكثر قبولاً لعدم التأكد تجدها أكثر ميلاً إلى الابتكار الجذري.

ثانياً: القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الابتكارية، ويمكن في هذا الجانب أن نشير إلى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

1- مراكز البحث والتطوير والجامعات: وهي التي توجد بها تقاليد للبحث والتطوير الذي يساهم في التراث المعرفي وتدعيمه بالابتكارات العلمية، كما تعتبر مصدراً من مصادر التقدم العلمي والتكنولوجي، الذي يضمن

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

البقاء على المدى البعيد للمجتمع في العالم الحديث، وهكذا فإن لمراكز البحث والتطوير أهمية إستراتيجية لأنها الضامن الخاص بإنتاج المعرفة، والمساهمة في عملية التجديد¹.

2- نظام البراءة: ويقصد به وجود نظام لحماية الملكية الفكرية حيث يلعب دور فعال في إيجاد البعد المؤسستي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الابتكارية رغم أنه يعتبر كعامل يحد من تشجيع الابتكار بالنسبة للمؤسسة المحمية قانونيا والرائدة في السوق، إلا أن يعتبر ضروري لمنع تقليد الابتكار.

3- قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والبحوث: وهي مجموع القنوات الخاصة بتقاسم وتداول المعلومات بسرعة مثل: المكتبات الحديثة، والثورة الرقمية، الأنترنت الموجه إلى أغراض البحث العلمي، مما يمكن المؤسسات من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

ثالثا: إجراءات التحرر من القيود الخاصة بالأفكار الجديدة

مثل هذه الأجواء تساعد على التفتح العلمي الذي يؤدي إلى دعم النشاط البحثي بالمشروعات الجديدة وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير من الأشياء التي تخدم التطور الإنساني².

¹زهية مساوي ومحمد خضري، "مراكز البحث العلمي ومنظمات الأعمال حلقة الوصل المفقودة لتحقيق التنمية الاقتصادية" مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 1، 2010، ص: 82.

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 140.

المبحث الرابع: الابتكار ووظائف المؤسسة

إنطلاقاً من المكانة والأهمية التي أصبحت توليها المؤسسات إلى الابتكار فقد تم تبنيه لدى مختلف مصالحتها من أجل المحافظة على الديناميكية المطلوبة في الأسواق التنافسية. كما تم إدخال وظائف ومصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تسعى أساساً إلى إدارة هذه العملية وإجراء العمليات الرقابية اللازمة للوصول إلى الفعالية الابتكارية.

المطلب الأول: الابتكار الإداري

أولاً: تعريف الابتكار الإداري

تاريخياً قام الابتكار الجذري على أساس الانقطاع الابتكاري والاستمرارية التنظيمية، فالابتكار وفق منحى S يأتي بالتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى الانقطاع عن الجيل التكنولوجي السابق، ولكن هذا النوع من الابتكار عادة ما يتطلب ابتكار تنظيمي موازي له، لأن الأساليب التنظيمية القديمة لا تستوعبه. ولهذا فإن الانقطاع الابتكاري والاستمرارية التنظيمية تمثل حالة غير ملائمة لأن المطلوب هو أن يكون الابتكار التكنولوجي مترادفاً مع الابتكار التنظيمي الإداري من أجل تحقيق أغراضه الكاملة. ولعل هذه الحاجة إلى الاقتران هو الذي يجعل التنظيمات البيروقراطية بما تتسم من علاقات هرمية عمودية وأفقية موضوع نقد متزايد من أجل الانتقال إلى تنظيمات أكثر مرونة¹.

وإذا كانت الابتكارات في الرؤى الهندسية لتيلور في الماضي قامت على النمطية في الطريقة المثلى فإنه الآن عادة ما يرتبط الابتكار في الأذهان بالمنتج والتكنولوجيا فقط. حيث تمثل هذه النظرة الميل إلى الأسهل في تصور الابتكار. ولهذا أصبحت الابتكارات في المجالات الأخرى لا تلقى الاهتمام والبروز. ولكن في الواقع يجب أن يشمل الابتكار جميع المجالات، ومنها الابتكار الإداري الذي هو التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة². كما يمكن تعريفه بأنه إدخال تنظيمات جديدة في أماكن عمل أو في العلاقات الداخلية للمؤسسة والموجه إلى تحسين الأداء أو لتدنية التكاليف الإدارية وكذا تحسين مستوى رضا العمال³. أما Hamal و mol فقد عرف الابتكار الإداري بأنه: تحسين أو إدخال تطبيق أو بناء أو تقنية إدارية جديدة مقارنة بما هو موجود، وذلك من أجل تحقيق الأهداف⁴.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 344.

² المرجع نفسه، 345.

³ Mohieddine rahmouni, " déterminants du comportement d'innovation des entreprises en tanises", thèse doctorat, univ Bordeaux 4, 2011, p:15.

⁴ Emilie Canet, "innovation managériale de l'innovation a la diffusion", ", thèse doctorat, univ paris, 2012, p: 12.

ثانياً: خصائص الابتكار الإداري

من خلال التعاريف السابقة فإن الابتكار الإداري يتميز بثلاث مزايا تختلف عن باقي الابتكارات في المؤسسة وهي¹:

- يهتم الابتكار الإداري بالمستوى التنفيذي لأنه يتضمن تقنية أو عملية، أو بناء فلها تجده واقعيًا. وليس مجرد فكرة إدارية نظرية فقط؛

- الفكرة أو العملية الإدارية لا تعتبر جديدة إلا في حالة كانت مختلفة عن الموجودة في المنظمات وليس المؤسسة فقط؛

- الابتكارات الإدارية تهدف إلى تدعيم واستمرار أهداف المؤسسة.

ثالثاً: المراحل الأربعة للابتكار الإداري: يتضمن الابتكار الإداري أربع مراحل متتابعة يمكن تفصيلها فيما يلي²:

1- مرحلة التحفيز والإعداد: وتبدأ هذه المرحلة حين يواجه الأعوان مشكل لا يملكون خلالها حلولاً مرضية ويبقى هذا الحل عبارة عن تحفيز إداري. ولهذا فإن الابتكار الإداري يظهر عندما تعجز بيئة الإدارة عن تقديم حلول تتكيف مع المشكلة القائمة. فالأعوان الداخليين ويتشاور مع الأعوان الخارجيين يتأكدون من عدم جدوى الحلول القائمة وضرورة الحاجة إلى خلق ابتكار جديد، حيث يعمل الأعوان الخارجيون على تحديد الأخطار والفرص الجديدة في البيئة التنظيمية التي يعتمز تطبيق هذا الحل فيها في حين يعمل الأعوان الداخليين على تشجيع تطبيق هذه الحلول الجديدة.

2- مرحلة الاكتشاف: تتعلق هذه المرحلة بمتغيرات مخطط لها مسبقاً، بهدف إكتشاف وتقديم حل يتم تجريبه قبل عملية التطبيق، هذا ويملك الأعوان الداخليون ثلاث طرق مختلفة من أجل الوصول إلى حل المشكلة وتقديم ابتكار إداري، وتتمثل الطريقة الأولى في قيام هؤلاء الأعوان بطريقة مخططة وواعية بتقديم تطبيقات لحل المشكل أو استغلال الفرص التي تم تحديدها في مرحلة التحفيز والإعداد، أما الطريقة الثانية فتتمثل في الاقتراحات التي يتلقونها من طرف الأعوان الخارجيين، أما البديل الثالث فيعتمد على ما يعرف بطريقة التجربة والخطأ، كما أن الأعوان الخارجيين يملكون نفس الطرق الثلاثة السابقة.

3- مرحلة التنفيذ: وهذه المرحلة متعلقة بالتنفيذ التقني للابتكار، فالأعوان يجربون تطبيقات جديدة مطورة أساساً من الأفكار الأصلية من عملية التجربة والخطأ. حيث يتأكدون من صلاحية الفكرة ويحاولون تطبيقها في

¹Idem, p12.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 344.

المحتوى التنظيمي، حيث يستطيعون تسريع أو تأخير تنفيذها. فالابتكار الإداري يظهر نتيجة عن عدة محاولات؛ أي بعد عدة تصرفات، قبول، فرض، تعديل، ومن ثم القيام بعملية التجسيد.

4- مرحلة التوثيق: ويتم خلال هذه المرحلة توثيق ما تم الوصول إليه، وذلك من أجل تسهيل قبول هذه الابتكارات في المستقبل ويعتبر التوثيق كحل لوضعية تنظيمية، كما أن إعطاء اسم لهذا الابتكار التنظيمي يسهل من عملية التوثيق، حيث يعتبر هذا الاسم كهوية بالنسبة لهذه الابتكارات والتي من خلاله تضمن الشرعية والاعتراف بهذا النمط التنظيمي الجديد.

ولقد حدد العالم الأمريكي ولاس (Wallas) مراحل العملية الإبداعية فيما يلي¹:

- 1- مرحلة الإعداد: حيث يتم فيها تعريف المشكلة وتحديد ما وجمع المعلومات والأفكار المتعلقة بها.
- 2- مرحلة الاحتضان: يركز المبدع هنا جهوده وتفكيره على المشكلة حيث يزيد من درجة القراءة وجمع الملاحظات والمعلومات وزيادة التفاعل الذي يؤدي إلى الإبداع.
- 3- مرحلة الإلهام والإشراق: حيث تأتي الفكرة في ذهن المبدع بشكل مفاجئ أي الحالة التي يقوم فيها الفرد بإعادة ترتيب أفكاره بما يمكنه الوصول إلى حل نموذجي.
- 4- مرحلة التحقق: وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها.

رابعاً: إبتكار المفاهيم الإدارية

إن المفاهيم الإدارية كانت دائماً مصدراً لتحسين الكفاءة الإنتاجية سواء في فهم الإدارة لحاجات العمال (كما في مدرج ماسلو) أو تحسين طرق الأمثلة (أساليب بحوث العمليات)، والواقع أن هذا المجال هو الأوسع في الابتكار الإداري؛ لأنه حافل بالاستمرار في المفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع مستويات الشركة. إن إدارة الإنتاجية الكلية TPM في السبعينيات وإدارة الجودة الشاملة TQM في الثمانينات والتسعينات، وإعادة الهندسة في التسعينات كلها نماذج عن الابتكار الإداري في مجال المفاهيم والتطبيقات².

- إعادة ابتكار الشركة (الرسالة والإستراتيجية): إن أكبر ابتكار لأي شركة هي أن تستطيع البقاء في السوق. ولكي تحقق ذلك فإن عليها إعادة النظر باستمرار في افتراضاتها الخاصة بالبيئة الداخلية. (رسالتها،

¹وسيلة واعر، 'دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، 2014، ص: 104.

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 350.

وإستراتيجيتها، وقدراتها) وبيئتها الخارجية (هيكل السوق، الزبون، المنافسة...)، والمؤسسة التي لا تستطيع أن تعيد النظر في إفتراضاتها الأساسية ومن خلال رؤية ابتكارية فإنها ستواجه المصير الأصعب وهو الخروج من السوق فعندما يدخل المنافسون برؤى ومفاهيم وأساليب جديدة فإنهم سيشكلون تحدياً لمفهوم الشركة القائمة وافتراضاتها الأساسية ولا مخرج لذلك إلا بإعادة ابتكار الشركة لنفسها من خلال تعديل افتراضاتها حول بيئتها، رسالتها، وقدراتها.

وفي الأخير فإن الابتكار سيظل مصدراً للأفكار الجديدة من أجل تعظيم قدرة الشركة على إستغلال مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل أفضل، ومصدراً لمفاهيم جديدة تساهم في خلق ميزة تنافسية للشركة على منافسيها. ومصدراً لتطبيقات وممارسات جديدة تجعل الشركة أكثر قدرة على خلق القيمة لزبائنها، وتحقيق أهداف النمو والبقاء في الأسواق المستهدفة¹.

المطلب الثاني: التنظيم والابتكار

هناك بعض الباحثين من يعتبر شكل التنظيم في المؤسسة عامل مهم لإدارة الابتكار من جهة أخرى فالوصول إلى إدارة ابتكار فعالة وكفاء لا يتطلب توفير أدوات وهيئات لذلك فحسب، بل يجب توفير نصوص تنظيمية تساعد على ذلك. وخلال السنوات العشر الأخيرة قامت أغلب المؤسسات بالانتقال من التنظيم حسب الوظائف إلى التنظيم حسب المشاريع من أجل تجسيد المشاريع الابتكارية، سواء كانت متعلقة بالمنتجات الجديدة أو التطور التكنولوجي، إن الشكل التنظيمي حسب المشروع يتميز بتكوين جماعة وتعيين قائد للمشروع، ولكل واحد داخل هذه الجماعة له سلطة ومسؤولية محددة².

أولاً: الانتقال من الشكل الوظيفي إلى التنظيم حسب المشروع

1- حدود ظهور نمط المشروع: قديماً كانت المؤسسات تجمع كل وحدة أساسية في قسم أو وظيفة مثل التسويق، المحاسبة، المالية، الموارد البشرية، ويتم الربط بينهم بروابط متسلسلة. لكن المشروع الابتكاري يتجاوز الوظيفة الواحدة حيث يجب على كل وظيفة تقديم تحليل للمهام الموكلة لها من خلال عملية الابتكار. وهذا الشكل من الابتكار تواجهه مجموعة من التناقضات وخاصة³:

- ضرورة السرعة في ابتكار منتجات جديدة؛

- تعقد مشاريع الابتكار؛

¹المرجع نفسه، ص: 351.

²Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, p: 184.

³Idem, 184.

- تعدد المشاريع المستعملة في الابتكار.

إن التنظيم حسب الوظائف تم إنشاؤه من أجل الأنشطة الاستغلالية أي المنتجات الحالية أما التنظيم حسب المشاريع فهو خاص بالابتكار.

2- فريق المشروع ورئيس المشروع:

1. 2- رئيس المشروع: ويعتبر القائم على تنفيذ المشروع وتتلخص مهامه في¹:

- تنظيم العمل: تحديد المهام، تقسيم المسؤولية على الخبراء، التنسيق؛

- توفير الوسائل: يضمن رئيس المشروع توفير الوسائل وذلك بالتفاوض مع شركاء المؤسسة؛

- قيادة عمليات تصميم المنتج؛

- تحفيز جماعة المشروع؛

- التخطيط حيث يكون مسؤول عن عملية تقديم المشروع، استهلاك المواد الأولية؛

- إدارة الجودة أي الرقابة على عمليات التنفيذ؛

- تسيير المخاطر حيث يقوم بتحديد المخاطر التي تواجه المشروع.

2. 2- فريق العمل: (جماعة المشروع): فريق المشروع عبارة عن مكانيزم تنظيمي يمكن من القيام باجتماعات وعلاقات فيما بين أعضائه، ويتضمن مجموعة من الكفاءات التي تهدف إلى تحقيق المشروع الابتكاري. ومن أجل هذه الغاية يجب أن يحاط رئيس المشروع بكفاءات من مختلف وظائف الشركة (مالية، تسويقية، موارد بشرية)، وكذلك من خارج المؤسسة، الشركاء، الزبائن، الموردون.

3- مختلف صيغ التنظيم حسب المشروع: لقد قام Ecosip سنة 1993 بعرض مختلف أشكال التنظيم حسب المشروع والتي يمكن تلخيصها في ثلاث أنماط وهي²:

3. 1- المشروع الخارجي (Sorti): وفي هذا النمط يكون أفراد المشروع غير تابعين ولا متواجدين في أقسامهم طوال مدة المشروع. ويكونون تحت تصرف رئيس المشروع، حيث يعتبر هذا الأخير مدير مؤسسة صغيرة وعندما ينتهي المشروع يعود كل فرد إلى مصلحته، فهذا النمط يعتبر جدّ فعال بالنسبة للمشروع لأنه يقلص المواعيد، والتكاليف، ورفع الأداء التقني، لكن يتضمن بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية حيث لا يمكن أن يعرف الأفراد إلى أي مصلحة أو قسم تابع لها أثناء تنفيذ المشروع الابتكاري.

¹Idem, p: 190.

²Gilles Garel et autre, "Management de projet et gestion des ressources humaines", thèses doctorat, IAE de paris, 2001, p: 10.

3. 2- المشروع المنسق: في هذا النمط لا يملك المدير سلطة كبيرة على أفراد المشروع وبيقون تابعين إلى رؤساء الأقسام، ولا يمكن إضافتهم إلى التقييم السنوي لمشروع الابتكار. ولكن يعاب على هذا النمط ضعف سلطة اتخاذ القرار داخل مشروع الابتكار رغم النصوص التنظيمية التي يتم إصدارها.

3. 3- مدير المشروع: يتم هنا تقديم ومنح المدير سلطة شرعية على أفراد المشروع على الأقل تكون مساوية لمدير القسم، حيث يستفيد هذا المدير من قدر هام من تفويض السلطة يمكنه من خلالها حل المشاكل التي تظهر بسبب حالة الصراع أو تقاسم المصالح بطريقة تجعل المشروع يدار بكفاءة وفعالية.

ثانياً: النصوص الداخلية الموجهة إلى تدعيم الإبداع الجماعي

وفق العديد من الباحثين فإن قدرة المؤسسة على الابتكار مرتبطة أساساً بطبيعة عملية الإنتاج، وتداول المعارف في المؤسسة. والتنظيم حسب المشروع يعتبر نمطاً يحترم كثيراً أهداف التكلفة والوقت والمتطلبات المحددة للإبداع، فعملية تطوير النصوص التنظيمية الخاصة بالإبداع توجه أساساً إلى تدعيم الابتكار سواء بشكل رسمي من قبل المؤسسة أو بشكل عفوي عن طريق فريق مشروع الابتكار.

1- فريق الإبداع الجماعي: هناك الكثير من المؤسسات التي قامت بخلق فرق جماعية من أجل التفكير في محاور الابتكار للمؤسسة، أو خلق أفكار جديدة أو تطوير مهارات يمكنها أن تغذي عملية اكتشاف ابتكارات جديدة. هذه الجماعات تركز أساساً على إدارة المؤسسة في توفير المهارات الفنية والتقنية وتحويل المهارات الفردية إلى جماعية¹.

2- الجماعات الإبداعية غير مقصودة: يتم خلق هذه الجماعات من أجل ضمان الحصول على أفكار لمشاريع ابتكارية أو تغذية الأفكار الإستراتيجية للمحاور الابتكارية للمؤسسة، حيث يتم تغذيتهم بواسطة أفراد داخليين أو خارجيين ولكن لا يعتبرون متخذي قرارات. هذه الجماعات لا تعمل بصفة دائمة ولكنها تقوم بالعديد من النشاطات خلال السنة مثل المراجعة السنوية للميزانية أو إعادة صياغة الخطة الإستراتيجية.

يقوم هذا الفريق بالاجتماع عدة مرات خلال فترة متوسطة (كل شهرين أو أربع أشهر) من أجل انتقاء الأفكار. فعملية خلق الأفكار هذه تنقسم إلى قسمين: الأول خاص بجمع المعلومات المتعلقة بالابتكار، أما الثاني فتتعلق باختيار المعلومة التي تلائم المؤسسة وإستراتيجيتها.

3- الصيغ الموضوعية: وهذه الصيغ تقوم بتقديم المبادرات للإدارة العامة ووظيفة البحث والتطوير، حيث تقوم بتنويع وإثراء المهارات حول موضوع معين.

¹Sandrine fernez-walch et François romon, op cite, pp: 193 -197.

4- القواعد التكنولوجية: حيث تضم أشخاص يملكون إمكانيات تقنية يستعملونها في خلق منتجات أولية أو منتجات متميزة في السوق، حيث يمكن أن تكون هذه القواعد داخل المؤسسة أو خارجها لكن تشترك مع المؤسسة في مشاريع ابتكارية، وتختلف هذه القواعد عن أفراد المشروع الذين يقومون بقيادة المشروع الابتكاري، لأنها تقوم بتوليد الأفكار المساعدة على بعثه فقط.

5- الصيغ التطبيقية: حيث تعرف بأنها تجمع مستقل ذاتي يضم أفراد لا يشترط فيهم الانتماء إلى شركة واحدة حيث يتصلون فيما بينهم من أجل تغيير التطبيقات المشتركة بينهم، ولا ينتمون إلى نفس المهنة ولا المشروع الابتكاري. وتتميز هذه الصيغ بخاصيتين هما:

- هي عبارة عن التزام مبني على علاقات غير رسمية يضم مجموعة من الأفراد لديهم هدف موحد يحتاج لتجسيده جميع أفراد الصيغة. حيث لا تسعى فقط إلى خلق معارف جديدة ونشرها بل إلى تطبيق هذه المعارف عن طريق تحقيق أهداف تقنية تستجيب إلى حاجات السوق، أو حتى الحاجات الاجتماعية والإنسانية. مثل خلق صيغة تطبيقية من أجل تسريع وتطوير المعارف الطبية لمعالجة مرض نادر.

- الصيغ التطبيقية لا تتميز بالاستقرار خلال الوقت ولا المتانة في التعاملات بين المؤسسات ولكن هي قائمة على إرادة أفرادها فهي لا تملك نصوص تنظيمية خاصة بها.

ثالثاً: النصوص التنظيمية الموجهة للابتكار بالاشتراك مع مؤسسات خارجية

في ظل محيط يتميز بالتغير يوماً بعد يوم أصبحت المؤسسات مجبرة على التوجه إلى التمويل الخارجي والحصول على مهارات وخلق شراكات أو الدخول فيها. ولقد عرف Frechet الشراكة في مجال الابتكار بأنها التقارب الإرادي بين منظمين أو أكثر من أجل تطوير الابتكار. ومن وجهة نظر تنظيمية فإن هذه الشراكة تتجسد في شبكة للابتكار والتي تتحدد وفق أربعة معايير¹:

- عدد المؤسسات المتعاونة والمشاركة؛
- طبيعة الشركاء المتعاونين وكذلك طبيعة العمل الذي يقومون به؛
- موضوع التعاون: حيث تختلف توجهات الشركاء نحو مشاريع جديدة، وتقييم التغيرات التكنولوجية لخلق ابتكارات جديدة وتطبيقها في قطاع معين.
- استمرارية الشراكة: هناك من الشركاء من يأخذ زمن المشروع في الحسبان أثناء القيام بالشراكة وهناك من يفضل الشراكة بصورة مستمرة.

¹Idem, p: 198.

وهنا نتناول بعض أنواع التعاون في مجال مشاريع الابتكار:

- 1- جماعات الابتكار الموسعة: تسعى المؤسسة في إطار تدعيم موقعها التنافسي إلى إقامة مشاريع ابتكارية مع مورديها، زبائنها، أو مؤسسات من قطاعات مختلفة أو مع منافسين أو مؤسسات تنشط في نفس القطاع أو الفرع. حيث يتم خلق صيغة تنظيمية موسعة يمكن أن تأخذ صبغة قانونية أو لا بحسب الحالة. إن جماعات الابتكار الموسعة تضم عدد مهم من الخبراء الموجودين تحت تصرف هذا المشروع الخاص بالمؤسسات المتعاونة، كما أن هناك عدة ميكانيزمات يمكن استعمالها من أجل تقاسم المسؤولية بين المؤسسات المشاركة¹.
 - 2- البحوث الجماعية والابتكار: يتم في العادة إنشاء البحوث الجماعية للابتكار من أجل خلق أفكار ابتكارية جديدة، تقييم وتبادل نتائج البحوث، تقديم تقنيات جديدة من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة. وقد تضم هذه البحوث عدد كبير من المؤسسات قد تكون من نفس القطاع، لكن في الغالب تكون ذات طبيعة مختلفة (مؤسسات ومنظمات البحث على وجه الخصوص). كما تتلقى هذه الجماعات الدعم والتشجيع من قبل السلطات الحكومية التي يمكنها الاستفادة من هذه البحوث كذلك.
 - 3- شبكة الابتكار الوطنية: وهي شبكة وطنية ذات أبعاد متشابهة يتم إنشاؤها من طرف مؤسسات مختلفة أو بمبادرة من السلطات العامة في إطار نظام البحث والابتكار على نفس المستوى. وقد تكون هذه المنظمات متشابهة أو غير متشابهة ولكنها تملك أنشطة ابتكارية مشتركة مثل: إنجاز مشاريع جديدة لتطوير عروض أو خدمات أو منتجات².
- ويمكن أن نلاحظ هنا:
- المجمعات الصناعية والتي تضم مؤسسات متشابهة تقود مختلف المشاريع الابتكارية ذات طابع تحسيني موجهة إلى التكلفة.
 - التجمع التعاوني الذي يضم مؤسسات ذات طبيعة مختلفة متواجدة في نفس الفرع، أو قطاع النشاط والتي تهدف إلى تطوير عرض كلي للخدمات والمنتجات الموجهة إلى زبائن لسوق محددة.

¹Youngok kim & stevens lui, "the impacts of external network and business group on innovation: do the types of innovation matter?", journal of business research, vol 68, n° 9, 2015, p: 3.

²Idem, p: 3.

المطلب الثالث: وظيفة البحث والتطوير والابتكار

أولاً: تعريف

تعرف وظيفة البحث والتطوير بأنها مجموع الأنشطة الموجهة إلى حقول المعرفة (التكنولوجية، المهارات، الكفاءات)، في المؤسسات، وتطبيق هذه المعارف من أجل خلق منتجات جديدة، عمليات، أو خدمات وتحسينها، كما تلعب دوراً كبيراً في تغيير المسار الاقتصادي للمؤسسة. بالإضافة إلى دورها البارز في تغيير التكنولوجيا الحالية وتحسينها. وهذه العمليات كلها هي محصلة لنتائج البحث والتطوير. كما يمكن تعريف البحث والتطوير أنه نشاط مبدع يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع ميادين وحقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية¹. ويفترض أن تشمل البحوث والتطوير ليس فقط عمليات الإنتاج وتبسيط الإجراءات، بل أيضاً دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء، مما يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، فالتطوير يهدف إلى تحسين المنتجات القائمة بالاستناد إلى الأعمال التالية²:

- تجارب ونماذج الباحثين؛
 - فحص الفرضيات وجمع المعلومات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
 - تحليل صيغ ومواصفات المنتجات، بالإضافة إلى دراسة مخططات كل من التجهيزات وطرائق التصنيع.
- نستخلص مما سبق ذكره بأن البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع بالإضافة إلى تحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلك، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنتجات.

ثانياً: أهداف عملية البحث والتطوير

تشتق أهداف البحث والتطوير من الأهداف العامة للمؤسسة، ونظراً لطبيعة نشاط البحث والتطوير وكون المهمات التي تؤدي فيه متنوعة فقد أورد الكتاب والباحثون العديد من الأهداف التي يمكن أن يتم وضعها لهذه العملية³:

- إكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع منتج جديد؛

¹قويدري محمد، "واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية"، ملتقى دولي حول "التممية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص: 162.

²المرجع نفسه، ص: 192.

³عبد الطيف مصيطفي وعبد القادر مراد، "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 2013، ص: 29.

- تحسين المنتجات الحالية؛

- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛

- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة.

إذن من خلال استعراض أهداف نشاط البحث والتطوير يتضح بأنه نشاط مهم للمؤسسة حيث يهدف لضمان قاعدة معلومات كثيرة ومتنوعة تقوم بتوجيه استراتيجية المؤسسة نحو الطرق الفعالة التي تسمح بزيادة مردوديتها مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة أنشطتها ومواردها المتاحة. إذن هو مشروع يهدف إلى زيادة المعارف الخاصة بالتطبيقات الجديدة داخل المؤسسة.

ثالثا: تحديات البحث والتطوير

لقد أصبحت البحوث في الوقت الحاضر موردا علميا وتقنيا على نفس مستوى الأهمية مع الموارد الأخرى مثل: التمويل، واليد العاملة، والمواد الأولية، وهي تشكل أداة من أدوات المنافسة الحادة بين المؤسسات، فهي تساهم في تطوير الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية، وتتميز أنشطة البحث والتطوير بالخصائص التالية¹:

- إن الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير هي استثمارات قصيرة الأجل، الشيء الذي يزيد من أهمية تسريع عملية إبتكار وتطوير المنتجات، هذه الأهمية تتفاوت حسب طبيعة كل قطاع؛
- يجب أن تتضمن كل المنتجات الجديدة وظائف أكبر وأداء أفضل، مما يزيد من الأهمية والمستوى المطلوبين من البحث.

- هناك حالة تضخم في الوسائل والتكاليف الخاصة بالبحث والتطوير، مما يجعل من الضروري وضع إستراتيجية بحث واضحة المعالم تساهم في تحريك نشاط البحث؛
- يعتبر الابتكار القائم على البحث والتطوير المفتاح الأساسي للتنافس بين المؤسسات والسبيل الوحيد للنجاح والتفوق ماليا وتسويقيا.

وأخيرا يمكن القول أن الاستثمار في البحث والتطوير في حالة عدم التأكد يجعل المؤسسة في مأزق دائم، لأن المؤسسة التي تختار الابتكار يمكن أن تؤمن شروط نجاحها واستمرارها، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تواجه صعوبات وحتى خسائر. أما المؤسسة التي ترفض الابتكار والتجديد، فهي تخاطر بجودة نشاطها فتخسر قدرتها التنافسية، أو في بعض الأحوال قد تواجه خطر الخروج النهائي من السوق.

¹Paul maître et Jacques-Didier Miquel, de l'idée au produit, paris, édition eyrolles, 1992, p: 18.

رابعاً: أنواع البحث ونشاط الابتكار

يمكن تقسيم البحوث بحسب الغاية منها إلى ثلاث أنواع وهي¹:

1- البحث الأساسي: وهو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر وتحليلها وتحديد العلاقات المختلفة بينها من أجل استنباط القوانين العلمية. والبحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد أو تطبيقات معينة، ولا يكون القصد منه الربح التجاري بل يسعى إلى اكتشاف الظواهر والقوانين المختلفة، ويتصف هذا النوع بكونه علمي بحث حيث تكون نواتجه عادة الاكتشافات الجديدة، وهو عمل الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة، ومخابر المؤسسات الكبرى والمعاهد العلمية.

2- البحث التطبيقي: إن البحث التطبيقي هو البحث القائم على إيجاد استخدامات وتطبيقات للبحث الأساسي، أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة، ويكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء باستنباط طرق إنتاج جديدة أو بابتكار سلع وخدمات جديدة. وتختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها وتوجهات إدارتها. ويعتمد البحث التطبيقي على المعرفة العلمية والخبرة الطويلة في مجال معين ويتصف بكونه ينتج الاختراعات.

3- البحث والتطوير: البحث والتطوير هو سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو البحث التطبيقي واستخدام نتائجهما لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاجية جديدة، وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية والفن التكنولوجي القائم على تقديم الجديد، وتستهدف أنشطة البحث والتطوير ما يلي²:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
- تحسين وتطوير أساليب وعمليات الإنتاج.

¹ نصر الدين بن نذير، "دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص: 136.

²Peter Drucker, **la nouvelle pratique de la direction des Enterprise**, edit. Organisation, 1997, p: 82.

الفصل الأول: مدخل إلى الابتكار

وفي الأخير يمكن القول أن البحث والتطوير يسعى إلى تطبيق نتائج البحث في ورشات الإنتاج والانتقال بذلك من المخبر إلى المصنع. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار وظائف وأقسام البحث والتطوير كمحرك أساسي لنجاح المؤسسات التي تهدف إلى رفع قدرتها التنافسية، وتبنى استراتيجيات المنتجات الجديدة.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الابتكار في المؤسسة الاقتصادية حيث تناولنا تعريف الابتكار وماهيته، هذا المصطلح ورغم قدمه يبقى غامضا ولا يملك تعريفا واضحا ودقيقا خاصة في ظل اقترانه بمفاهيم مصطلحات اقتصادية أخرى تتداخل وتتشرك معه في بعض الجوانب. ورغم هذا الاختلاف إلا أن الباحثين أجمعوا على أهميته في البيئة التسويقية المعاصرة، وذلك في ظل المنافسة المتزايدة يوما بعد يوم وخاصة مع ظهور العولمة وتدويل نشاط المؤسسات.

هذا ويعتبر الابتكار من المفاهيم التي تطورت مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا على يد مفكري المدرسة الكلاسيكية رغم تركيزهم في ذلك العصر على الابتكار في العملية الإنتاجية من أجل ضمان الكفاءة والفعالية في ظل تميز المحيط بالاستقرار النسبي. لكن هذه النظرة سرعان ما تغيرت مع تزايد حدة التغيرات البيئية وأصبح معها التغيير والابتكار ضرورة حتمية وظهرت بذلك الابتكارات التي تأخذ بآراء الزبون وحاجاته، أي الابتكار انطلاقا من سوق المنتج، بالإضافة إلى الابتكارات التكنولوجية والتي أدت إلى تغيير أنماط السلوك داخل المجتمع.

كما تناول هذا الفصل عملية إدارة الابتكار داخل المؤسسة هذه العملية التي تضمن لها تحقيق أهدافها من عملية الابتكار إلا أنها في الوقت نفسه تحمل مخاطر كبيرة قد تؤدي بالمؤسسة إلى فقدان مركزها التنافسي أو على الأقل تحمل تكاليف ناتجة عن فشل عملية الابتكار، لهذا يجب على المؤسسة أن تقوم بالتفكير والتسيير والتنظيم الجيد لهذه العملية، بهدف ضمان النجاح من جهة، ومواجهة التحديات والمشاكل الخاصة بتحسين أو ابتكار خدمة أو منتج أو عملية جديدة من جهة أخرى. وكأي عملية إدارية داخل المؤسسة تخضع عملية الابتكار للتقييم وذلك باستخدام مختلف النماذج المستعملة في ذلك.

وفي الأخير تم التطرق إلى علاقة الابتكار بأهم الوظائف الاستغلالية داخل المؤسسة منها الوظيفة الإدارية والتي تهدف المؤسسة من خلال عملية الابتكار فيها إلى إدخال تنظيمات وعمليات إدارية جديدة من أجل الرفع من الأداء الإداري داخل المنظمة، هذا الأخير يساعد بشكل مباشر في تطور منظومة الابتكار بشكل عام. كما يساهم في تدعيم الوظائف الأخرى وخاصة المتعلقة بالابتكار بشكل مباشر مثل وظيفة البحث والتطوير ووظيفة التسويق والتي يعتبر فيها الابتكار من بين المفاهيم التي أثارت اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهو ما تجسد فيما يعرف بمفهوم الابتكار التسويقي والذي سنتناوله في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني: الابتكار التسويقي وعناصره

الفصل الثاني: الابتكار التسويقي وعناصره

تمهيد

لقد رأينا من قبل بأن الابتكار أصبح يمثل جوهر اهتمام المنظمات المعاصرة، كما يعتبر التوجه الجديد لها، حيث أصبح يغطي جميع المجالات والوظائف داخل المؤسسة، كالإنتاج والموارد البشرية، المالية... الخ، والتسويق كباقي الوظائف مسه الابتكار والتجديد من خلال إدخال منتجات وأساليب تسويقية تضمن للمؤسسة التميز والتفوق التسويقي مقارنة بالمنافسين.

ومع تزايد التغيرات الديناميكية في عوامل المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة وضرورة التكيف معها من جهة أخرى فأصبح من اللازم على المؤسسة تبني مفاهيم الابتكار التسويقي الذي يشمل مجالات عديدة كالمنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وباقي الأنشطة التسويقية التي تزيد من تكامل هذه العناصر مع الفرص التسويقية التي تظهر في محيط المؤسسة مما يمكنها من كسب حصة سوقية جديدة وامتلاك مزايا تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها.

وعلى هذا الأساس وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على تبني هذا المفهوم الإداري الجديد خاصة مع توجه الجزائر نحو الإقتصاد الحر والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وظهور المنافسة في العديد من القطاعات الاقتصادية التي تتطلب الفهم الجيد لطرق وأساليب التنافس الذي يضمن تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة بالنسبة للزبون. وأمام هذا التحدي المتزايد وجب على المؤسسة الجزائرية أن تقابله بمستوى موازي من الإبداع والابتكار التسويقي الذي يمكنها من زيادة معدلات أدائها إلى مستوى يضاهي نظيرتها في السوق العالمي.

وسنحاول خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية؛
- المبحث الثاني: إدارة عملية الابتكار التسويقي ومتطلباتها؛
- المبحث الثالث: الممارسات الابتكارية في عناصر المزيج التسويقي؛
- المبحث الرابع: الابتكار في الأنشطة التسويقية الأخرى.

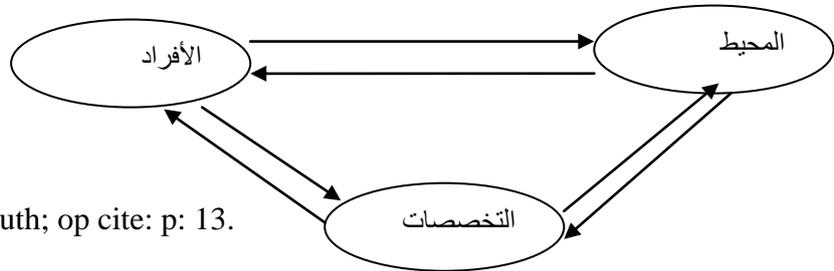
المبحث الأول: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية

يعد الابتكار التسويقي عنصرا مهما في بيئة الأعمال المعاصرة، وعامل من عوامل النجاح في سوق يتميز بالتنافس الشديد، فتسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري الحديث أصبح ضرورة ملحة خاصة وأن هناك نقص كثير حول هذا الموضوع، مما جعل مفهومه يتسم بالغموض نوعا ما، خاصة في جانبه المتعلق بالابتكار في الترويج، والتسعير، والترويج. وسنحاول الآن تسليط الضوء على هذا المفهوم الذي بدأ يأخذ مكانة هامة في المؤسسات الراغبة في التنافس من أجل البقاء والنمو والاستمرار.

المطلب الأول: تطور مفهوم الابتكار التسويقي

يهدف التسويق بصورة عامة إلى تحقيق مصالح الأطراف المتبادلة، حيث يمثل فلسفة توجيه المستهلك فهو دليل لكل علاقات المنتج، التسعير، والترويج للأفكار والسلع والخدمات، ونظرا لتزايد العولمة والتطور التكنولوجي الذي زاد من اضطراب بيئة الأعمال الشيء الذي جعل التسويق يحتاج إلى تصور يتماشى مع واقع ممارسي التجارة المعاصرة¹. ومن هنا برز الابتكار التسويقي كاستجابة للحاجة إلى التفكير في توسيع نطاق التسويق. حيث يشير إلى عملية الجمع بين نهج جديد وأفكار جديدة لحل المشكلات وتحقيق نتائج مالية وغير مالية. وفي هذا المعنى يربط الابتكار التسويقي بين الجوانب المالية والتنظيمية والأفراد، كما يربط الإبداع بالابتكار، فالإبداع يجري على تطوير الأفكار الجديدة أما الابتكار فيجري على تطبيق هذه الأفكار. هذا النوع الجديد من التسويق يحتاج إلى تهيئة الظروف والمناخ مهما كانت نوع المؤسسة التي تضمه كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، من أجل نجاحه في مساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم وابتكار إستراتيجيات جديدة لتحقيق النتائج. إذن الابتكار التسويقي يضمن الاستعمال الناجح للأفكار من أجل تقليل الفجوة بين المفاهيم النظرية والتطبيقية في مجال التسويق، فهو يقوم على بناء نموذج جديد خارج ما يعرف بالتسويق التقليدي².

الشكل رقم 2-1: أبعاد الابتكار التسويقي



Source: Fillis, lan & rentschler ruth; op cite: p: 13.

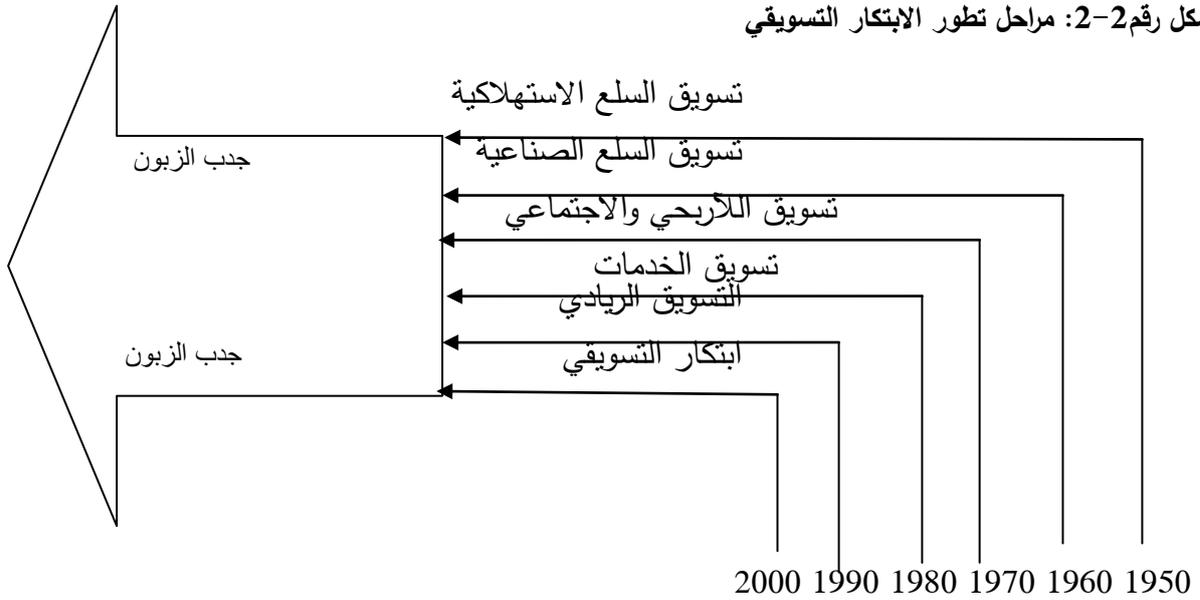
¹Fillis Lan & rentschler ruth, creative marketing an extended metaphor for marketing in a new age, plagrave macmillan, 2006, p: 8.

² Idem, p: 13.

يوضح هذا الشكل توجه الابتكار التسويقي الذي يعتمد على مجموعة من التخصصات من أجل إلهام تفكير أعمال الممارسين والأكاديميين، الذين يرغبون في دفع حدود المعرفة عن طريق المحاولات المتزايدة والرامية إلى ربط الأنشطة التسويقية بالميزة التنافسية عن طريق استخدام التفكير الابتكاري كسلاح إستراتيجي، وتمنح هذه الأنشطة التسويقية الابتكارية للمبتكر نهج استباقي والفرصة لخلق القيمة للمستهلك، وذلك عن طريق خلق توليفة مثلى من موارد القطاع العام والخاص من أجل استغلال الفرص الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في المحيط المتغير¹.

لقد أدت العوامل البيئية المتغيرة إلى تبلور مفهوم الابتكار التسويقي الذي مرّ بعدة مراحل، فقد ظهر تسويق السلع الإستهلاكية ثم تتابعت التطورات إلى أن ظهر تسويق السلع الصناعية في عقد الستينيات من القرن الماضي، ثم جاء مفهوم التسويق اللأرحي والإجتماعي في السبعينيات والثمانينيات من القرن نفسه، ثم تبلور مفهوم تسويق الخدمات والذي كان يمثل نقلة نوعية في المفاهيم، ثم ظهر التسويق الريادي في عقد التسعينيات. أما مفهوم الابتكار التسويقي فقد برز في عام 2000، ليمثل ثورة في عالم المفاهيم الإدارية والشكل التالي يوضح مراحل تطور الابتكار التسويقي².

الشكل رقم 2-2: مراحل تطور الابتكار التسويقي



Source: Fillis Lan & rentschler ruth, op cite, p: 8.

وسنتناول الآن شرح هذه المراحل بشكل من التفصيل:

¹Fillis lan, & rentschler ruth, op cite, p: 14.

² ندى عبد الباسط كشمولة، "تأثير عناصر الابتكار التسويقي في تعزيز الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لعدد من مدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية بمحافظة بغداد"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص: 172.

أولاً: مرحلة تسويق السلع الاستهلاكية 1950

هناك الكثير من الأفراد عند سماعهم كلمة التسويق يفهمونها على أنها هيكل الأعمال التجارية، ولا شك في أن أول ظهور لمفهوم التسويق وتطوره كان في السلع الاستهلاكية خلال عقد الخمسينيات من القرن الماضي، وهناك ظهرت عناصر المزيج التسويقي الأربعة والمعروفة في أدبيات التسويق بـ 4P، والعديد من مبادئه مطبقة في العصر الحالي ومستعملة في تطوير المنتجات للمستهلكين في البلدان المتطورة¹. حيث تمثل هذه المرحلة فترة الانتقال من الاهتمام بالكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة إلى الاهتمام بالزبون، حيث أدرك المسيريون أنه أصبح من الصعب على أي مؤسسة التأثير على قرارات المستهلكين من خلال إنتاج المنتج ومحاولة إقناع المستهلكين بشرائه، وهنا أصبحت فعالية وكفاءة أي منشأة مرتبطة أساساً بمدى قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات قيمة للزبون وبمزايا أفضل مقارنة بمنافسيها².

ثانياً: تسويق السلع الصناعية 1960

إذا كانت السلع الاستهلاكية هي مصدر ظهور ونمو التسويق فإن هذا النمو المتزايد سمح له بغزو قطاعات جديدة جعلته يختص بمجموعة من الخصائص التي لا توجد ربما في السلع الاستهلاكية، ومن بين هذه القطاعات نجد السلع الصناعية حيث يعرف التسويق الصناعي بأنه "ذلك النشاط الموجه لدراسة احتياجات ورغبات الزبائن الصناعيين المختلفة ذات الصفات الفنية المعقدة، الحالية والمستقبلية، والعمل على إشباعها من خلال عمليات تبادلية وتكاملية بينه وبين الزبائن الصناعيين من خلال اعتماد فلسفة ومنطق الإدارة الإستراتيجية في ممارسة الأنشطة التسويقية المختلفة"³، إن هذا النموذج من التسويق والذي كان يعتبر كمرجع في صناعة القرار وبناء تفكير متسلسل أصبح محل شك في الوقت الحاضر لأن المشاريع الابتكارية أخذت حيزاً بارزاً من تفكير المسيرين داخل المؤسسة، وذلك بواسطة فرق مستقلة أو ضمن فرق متعددة التخصصات سواء في المؤسسات الكبيرة أو حتى المتوسطة والصغيرة منها⁴.

ثالثاً: التسويق اللأربحي والتسويق الاجتماعي 1970

لقد مثلت سنة 1969 حداً فاصلاً في تفكير ممارسي التسويق حيث تم الانتقال بهذا المفهوم من المؤسسات الربحية إلى الجمعيات الخيرية والمؤسسات غير الهادفة للربح وذلك كمسهل لعملها أو منظم لها. ففي هذه السنة قام فليب كوتلر وسيدني ليفي Kotler and Sidney Levy بتوسيع مفهوم التسويق عن طريق مقال جاء فيه بأن التسويق نشاط اجتماعي يذهب إلى حد أبعد من بيع معجون الأسنان أو الصابون... الخ،

¹Fillis Ian & Rentschler Ruth, op cite, p: 14.

²Brigitte Bouton et d'autre, marketing l'essentiel pour comprendre décide agir, Bruxelles, édition de bouck université, 2002, p 29.

³ عماري جمعي وقندوز طارق، "التسويق الصناعي كمدخل إستراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مداخلة بالملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية"، جامعة المسيلة، 2012، ص: 14.

⁴Fillis Ian & Rentschler Ruth, op cite, p: 9.

فعدد كبير من الأعمال في المجتمع أصبحت تتم من خلال منظمات أخرى غير الشركات الربحية، وكل هذه المنظمات تؤدي أنشطة شبيهة بالتسويق سواء إعتبرت ذلك أم لا.

ورغم المعارضة التي لقيها هذا المفهوم في أول الأمر بإعتبار أن توسيع التسويق سيفقده إهتمامه الأساسي، لكن هذا الانتقاد لم يدم كثيرا نظرا لتوسع هذه الفكرة مع ظهور أعمال أخرى مثل أعمال "Nickels" الذي قام باستقصاء رأي 74 بروفييسور في التسويق ووجد بأن 95 % يؤمنون بضرورة توسيع فكرة التسويق. هذا وقد إقترح كوتلر وزوالتمان سنة 1971 تسميته بالتسويق الإجماعي حيث أبقوا على مصطلح التسويق للحفاظ على ميدانه وجوهر إهتمامه، ثم توسع هذا المفهوم وأصبح يعرف بالتسويق غير هادف للربح والذي يعبر على الوظيفة التي تمكن المنظمة من تصميم المنتجات والخدمات وتسليمها، والحفاظ على الزبائن بالاتصال المستمر معهم والتعرف على احتياجاتهم وتطوير منتجات لتلبية تلك الاحتياجات وبناء برامج إتصالات تعبر من خلاله المنظمة عن أهدافها¹.

رابعاً: تسويق الخدمات 1980

تم خلال هذا العقد النظر إلى التسويق كخدمة، هذا التركيز يوفر التجربة والأداء للمستهلك مع اعتبار الأفراد كجهات فعالة، والعملاء هم الجماهير². وهذا راجع بالأساس إلى الخصائص التي تتميز بها الخدمة مثل اللاملموسية أي ليس لها وجود مادي ولا يمكن فحصها فهي تعتمد كثيرا على الترويج وعلى عملية الإقناع من قبل مقدم الخدمة، كما تتميز بعدم التجانس حيث تختلف درجة جودتها من عميل إلى آخر بحسب الوقت المستغرق في أدائها ونوع المعاملة التي يتلقاها من قبل موظفي المؤسسة الخدمية، وعلى هذا الأساس يعتبر الموظفون بمثابة عملاء داخليين بالنسبة للمؤسسة.

إن هذا التطور في مفهوم التسويق يعود بالأساس إلى التغير الكبير في محيط الأعمال وزيادة التوجه نحو اقتصاد مبني على الخدمات، حيث بلغت نسبة مشاركة الخدمة في الإقتصاد في بعض الدول المتطورة ثلثي الناتج الداخلي الخام.

خامساً: التسويق الريادي 1990

وهذه هي المرحلة الأخيرة التي سبقت ظهور التسويق الابتكاري ويعتبر Richard Cantillon أول من تطرق إلى هذا المفهوم حيث ركز على قضايا متداخلة بين نظريات التسويق التقليدية والإيمان بتحقيق الريادة عن طريق أنشطة التسويق الصغيرة والمغامرات الجديدة³. وتعتبر الريادة إحدى الطرق التي تمكن

¹ عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص: 53.

² Fillis Ian & rentschler ruth, op cite, p: 9.

³ سناء جواد الكاظم ورونق كاظم حسين شبر، "توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرفادين"، مجلة المثني

للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، 2014، ص: 112.

المؤسسة من المحافظة على بقائها مع زيادة استمرارية قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية في الوقت الحاضر، ومعالجة المشاكل التي تواجههم في البيئة التنافسية¹.

ويمكن تلخيص أهم دوافع ومبررات ظهور التسويق الريادي في²:

- تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة والرغبة في زيادة الفعالية؛
- تحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات؛
- الخصائص الإبداعية الابتكارية للتسويق الريادي ومداخله؛
- مراعاة خصائص البيئة المتغيرة وما تتضمنه من ضغوط ومتغيرات؛
- حاجة المؤسسات الصغيرة إلى قدرات وأنشطة تسويقية تساعد على مواجه المنافسة.

ويمكن تلخيص الأبعاد التي يقوم عليها التسويق الريادي في الابتكار، المخاطرة، والنشاطات الداعمة، الابتكار وهو الطريقة المنتظمة التي بواسطتها يبحث المقاول عن فرص جديدة وطرق تجسيد هذه الفرص بأساليب مثمرة، أما المخاطرة فتشير إلى طريقة حمل الأفكار الجديدة إلى المؤسسة والمجتمع والجمعيات، كما تشير إلى استعداد الناس لتخصيص موارد كبيرة من أجل الفرص التي يعتقد بأنها تحقق نجاحات. أما الأنشطة الداعمة فتزربط بصناعة الأشياء التي تتطلب المثابرة والقدرة على التكيف والقدرة على كسر الطرق التقليدية في التسيير³.

سادسا: الابتكار التسويقي 2000: لقد ظهر هذا النوع من التسويق كاستجابة إلى التطورات البيئية المعاصرة التي تتطلب التطوير المستمر في الأساليب التسييرية من أجل اقتناص الفرص وضمان الاستعمال الناجح للأفكار المبتدعة وقبولها في السوق، لأن هذا القبول هو المعيار الرئيسي لنجاح الابتكار وليس درجة حداثة الفكرة المبتدعة فقط⁴.

المطلب الثاني: ماهية الابتكار التسويقي

أولا: تعريف: هناك عدة مصطلحات مستعملة للدلالة على مفهوم التسويق الابتكاري منها التسويق الإبداعي، التسويق الابتكاري⁵، مثل ما أشار إليه نعيم حافظ أبو جمعة. (Innovative (creative marketing بالإضافة إلى مصطلحات أخرى مثل الابتكار التسويقي أو الإبداع التسويقي⁶، ويمكن أن نوجز أهم التعاريف فيما يلي:

¹المرجع نفسه، ص: 113.

²درمان سليمان صادق، "قياس عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة استطلاعية في عينة من مصارف المياه المعدنية في إقليم كردستان"، المجلد 8، العدد 4، 2010، ص: 80.

³Fillis Ian & rentschler ruth, op cite, p: 10.

⁴Idem, 9.

⁵نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 3.

⁶المرجع نفسه، ص: 4.

- يعرفه نعيم حافظ أبو جمعة بقوله "التسويق الابتكاري هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية...، فيما يخص المنتج (سلعة كان أو خدمة) أو عنصر السعر، الترويج، أو المكان، أو كل هذه العناصر في آن واحد. وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق، كذلك قد يأخذ التسويق الابتكاري تبنى قضية معينة أو اختلاف مع المنافسين في موقفهم تجاه موضوع معين"¹. ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحث ركز أكثر على الابتكار في الأنشطة التسويقية التكتيكية والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى بحوث التسويق.

- يرى Jacinta moreira وآخرون بأن التسويق الابتكاري يأخذ عدة أشكال مثل النجاح في تسويق منتج جديد، خلق خطط تسويقية جديدة، تقنيات بيع تزيد من تحسين الأداء، كما يركز كذلك على إدخال مفاهيم جديدة في الإستراتيجية التسويقية، أو مختلف الطرق الحالية المستعملة في التسويق داخل المؤسسة. حيث وبناء على ما سبق يقوم الابتكار التسويقي على التغيير في تصميم المنتج، أو التوزيع، سياسة التسعير، أو الترويج، أو جميعهم من أجل السماح للمؤسسة باختراق السوق الحالي، أو سوق جديدة². لقد ركز هذا التعريف على الجوانب الإستراتيجية أكثر من الجوانب التكتيكية بالنسبة للابتكار.

- ويعرفه عادل ذaker النعمة ورعد عدنان رؤوف بأنه: النشاط الذي يركز على أساليب العمل التسويقية لاسيما ما يتصل منها بعناصر المزيج التسويقي وهو بهذا يمثل مرحلة تلتقي خلالها الإدارة والعاملين على الرغبة في إعتقاد التغيير من خلال وضع آليات محددة لاعتماد الأفكار الخلاقة، بدءا من مراحل الإنتاج الأولى للسلعة إلى ما بعد تلك العملية بناء على رغبات المجتمع وإحتياجاته³. ويتبن لنا من خلال هذا التعريف بأن الباحث ركز على المتطلبات الخاصة بالتسويق الابتكاري والمتمثلة في الرغبة من قبل الإدارة والعمال في اعتماد التغيير في الأنشطة التسويقية.

- كما يعرفه Michel O'dwyer بأنه تقديم أي شيء جديد فكرة، منتج، خدمة، تكنولوجيا، وتجسيد هذه الفكرة في شكل فرصة تسويقية من أجل جذب الطلب إلى هذه الطريقة الجديدة⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الابتكار التسويقي هو عبارة عن عملية التطبيق الهادف للأفكار الجديدة سواء كانت هذه الأفكار متعلقة بالجوانب الإستراتيجية مثل السياسات والاستراتيجيات والخطط التسويقية، والموقع الاستراتيجي، أو متعلقة بالجوانب التكتيكية مثل تغيير تصميم المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، أو

¹المرجع نفسه، ص: 4.

²Jacinta moreira & all, "Drivers of marketing innovation in Portuguese firms, economic interferences", Amfiteatru Economic Vol 14, n° 31, 2012, p: 196.

³عادل ذaker النعمة ورعد عدنان رؤوف، "التوجهات البيئية المعاصرة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة

الأدوية ومستلزمات الطبية نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 33، العدد 104، 2011، ص: 84.

⁴Michel O'dwyer & Audrey gilmore, "commentary innovation marketing in SMEs", European journal of marketing, 2009, vol 43, 43, n° 112, p: 51.

غيرها من الأنشطة التسويقية، وذلك بهدف السيطرة على السوق الحالي أو غزو أسواق جديدة عن طريق الإستغلال الأمثل للفرص التسويقية بداخله.

ثانيا: خصائص وأهمية الابتكار التسويقي

1- خصائصه: لقد بينت العديد من الدراسات مجموعة الخصائص التي يتسم بها التسويق الابتكاري عن غيره من الابتكار في مجالات الأعمال الأخرى والتي يمكن أن نوجزها في ما يلي¹:

- لا يتوقف التسويق الابتكاري على مجرد توليد فكرة معينة ولكن يجب أن توضع تلك الفكرة موضع التنفيذ الفعلي والتطبيق العملي داخل المؤسسة؛

- التسويق الابتكاري لا بد أن يستغل الأفكار الجديدة لكي يكون مفيد بالنسبة للمنظمة؛

- التسويق الابتكاري لا يختص بمجال معين، بل يشمل جميع الأنشطة داخل وظيفة التسويق.

2- أهمية التسويق الابتكاري: تتعدد أهمية التسويق الابتكاري وتتداخل أبعاد هذه الأهمية بين المنظمات المتبنية له من جهة والأطراف الأخرى المستفيدة منه - الزبائن والمجتمع- من جهة أخرى، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في:

2. 1- بالنسبة للأفراد والمجتمع: يضمن التسويق الابتكاري بالنسبة للزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات إشباع الحاجات والرغبات بشكل أفضل، أو الاستفادة من طرح منتجات وأساليب تسويقية تزيد من رفاة الزبون. هذه الفوائد التي يمكن أن يستفيد منها الزبون تنعكس مباشرة على المجتمع بصورة عامة. حيث يساهم الابتكار التسويقي في الرفع من مستوى المعيشة، وزيادة الناتج القومي وبناء اقتصاد يقوم أساسا على التنمية المبنية على الابتكار، وخاصة بالنسبة للتسويق الدولي الذي يضمن تنافسية منتجات الدولة في السوق العالمي ومنه ضمان توفير العملات الأجنبية².

2. 2- أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسات المعاصرة: تظهر أهمية التسويق الابتكاري من خلال التركيز على الاستجابة لرغبات الزبون وأذواق المستهلك، كما يعتبر المفتاح لنجاح المؤسسات التجارية لأنه يسمح بالسيطرة على العوامل التي تضمن التنمية والتحكم في السوق عن طريق خلق الابتكار. لهذا فهو يعتبر سمة من سمات الاقتصاد الحديث وعامل مساعد على تسارع وتيرة التنمية الاقتصادية كما يزيد من سرعة الدورة الاقتصادية³.

بالإضافة إلى ذلك يسعى التسويق الابتكاري إلى إيجاد مجالات جديدة وسبل إستخدام إمكانات الشركة لتطوير منتجات وتقنيات جديدة والترويج لها في السوق من أجل تحسين تلبية احتياجات المستهلكين مقارنة

¹رامز الطنبور، "الدور الحكومي في تشجيع الابتكار التسويقي"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، 2014، ص: 91.

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

³Victoria ostrovskaya & all, "marketing of innovation is a Key area of strategic management of modern enterprise", Review of Applied Socio- Economic Research, 2014, vol 8, issue 2, pp: 124.

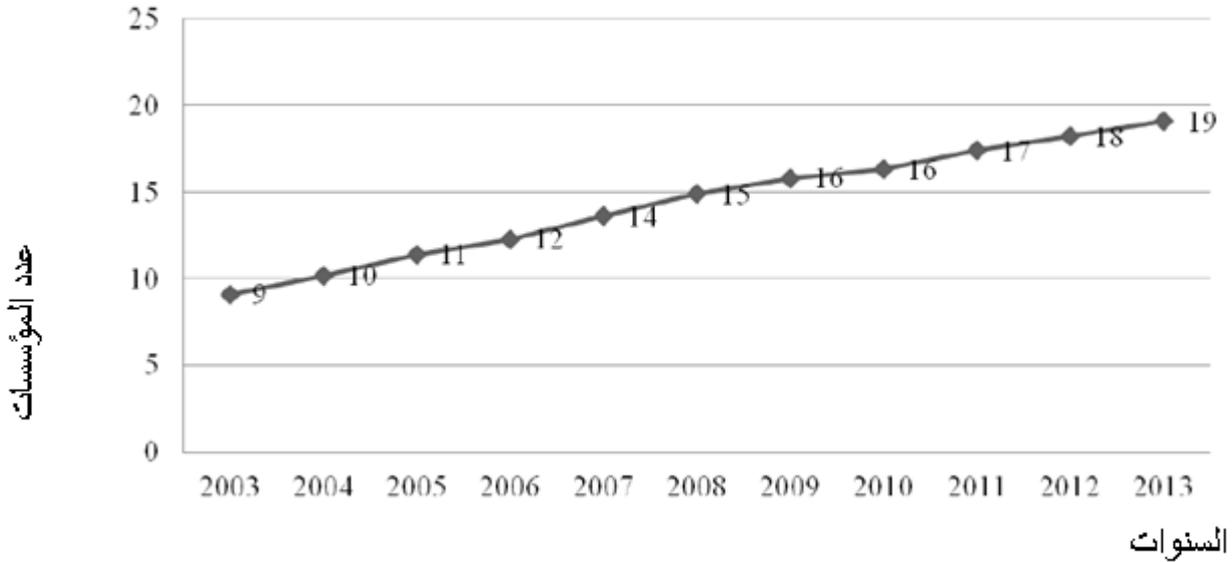
الفصل الثاني: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية

بالمنافسين وزيادة كفاءة العمل عن طريق تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية بيئة الأعمال المحلية والدولية.

إن تشكيل إقتصاد قائم على الابتكار المستمر في الإنتاج والترويج للمنتجات والخدمات اللازمة يتطلب تكيف المؤسسات مع مفاهيم التسويق الابتكاري مع ضرورة إدخال هذا المفهوم في قلب الأنشطة الداخلية للمؤسسة واعتباره الأساس الذي تبنى عليه الإستراتيجية التنافسية القائمة على تقديم منتجات جديدة واستغلال الفرص المتاحة، ولهذا فالتسويق الابتكاري يعتبر¹:

- عملية تحليلية لإيجاد فرص جديدة للتنمية المبنية على الابتكار وتعزيز المكانة السوقية؛
 - هو طريقة للتأثير على أنشطة المستهلكين في الأسواق المستهدفة والترويج للمنتجات والخدمات الجديدة؛
 - يعتبر وظيفة من وظائف إدارة الابتكار تهدف إلى إيجاد فرص إبتكارية وتسويقها، كما يمنح للمؤسسة فرص استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنتاج السلع والخدمات لتلبية حاجات الزبائن بصورة أفضل وتحقيق أقصى قدر من الأرباح وتدنية التكاليف؛
 - يعتبر كأداة يوجه بها سلوك الشركات وإقتصاديات الدول إلى التنمية المبنية على الابتكار.
- ونظرا للأهمية المتزايدة للتسويق الابتكاري فقد سارعت المؤسسات الحديثة إلى تبنى مفهومه في إدارتها، فمثلا في روسيا تضاعف استخدام الابتكار التسويقي في عمل الشركات من 9.1% في سنة 2003 إلى 19.01% كما هو مبين في الشكل التالي².

الشكل رقم: 2-3: تطور المؤسسات الروسية المتبنية لمفاهيم الابتكار التسويقي في أنشطتها



Source: Victoria ostrovskaya and all, op cit, p: 127.

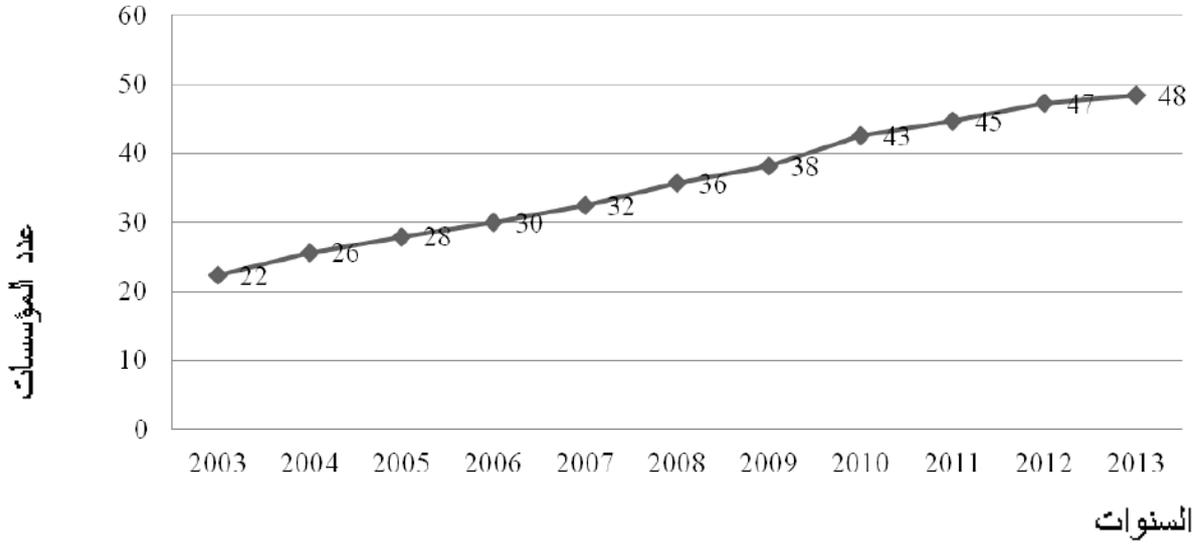
¹Idem, p: 126.

²Idem, p: 4.

الفصل الثاني: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية

أما الشكل الثاني فيوضح بأن 50% من الشركات الأمريكية تستعمل الابتكار التسويقي في عملها الشيء الذي ينعكس على سوق البلد من حيث درجة تدفق المنتجات ذات التكنولوجيا الفائقة والتي تزيد من رفاهية وتطور المجتمعات¹.

الشكل رقم: 2-4: تطور المؤسسات الأمريكية المتبنية لمفاهيم الابتكار التسويقي في أنشطتها

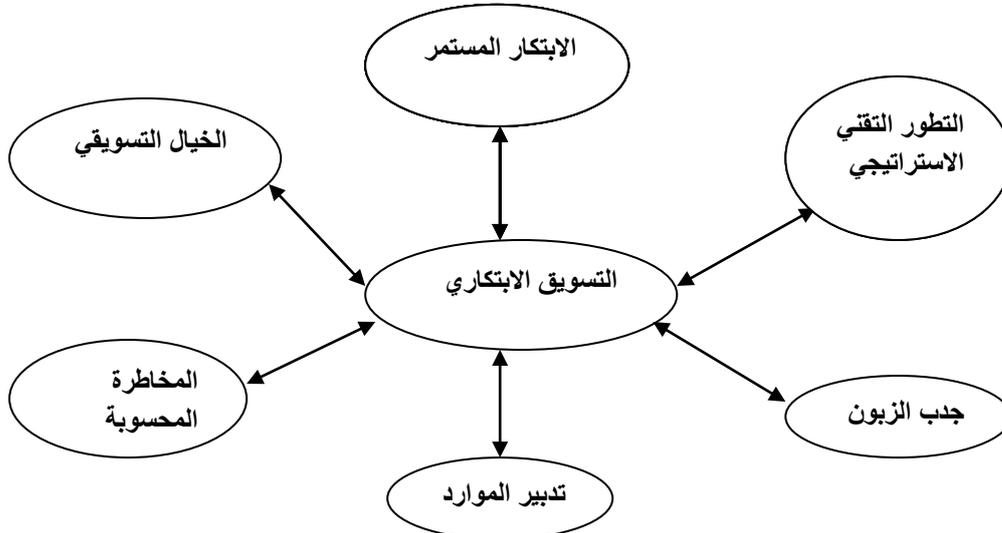


Source: Victoria ostrovskaya and all, op cit, p: 127.

المطلب الثالث: عناصر الابتكار التسويقي

حدد بعض الكتاب ستة عناصر للابتكار التسويقي يمكن تلخيصهم في الشكل التالي.

الشكل رقم 2-5: عناصر الابتكار التسويقي



Source: Fillis Ian & rentschler ruth, op cite, p: 17.

¹ Idem, p:4.

أولاً: تطوير الإستراتيجية التكنولوجية

تقوم الإستراتيجية الابتكارية في المؤسسات برسم التقاليد والقيم والمهارات، فضلا عن إبتكار السلع والخدمات كليا. فالإستراتيجيات ذات العلاقة بالإبداع تقوم بتحديد طرق تكيف المؤسسة مع زمن التغيير والذي يجب أن يكون متزامن مع التغيرات في أذواق المستهلكين، والأسواق والأشكال التنظيمية، والتحالفات المتزايدة. وقد توجه الإستراتيجية التكنولوجية لدراسة السوق فهي بذلك تحتاج إلى قيادة قوية قادرة على توليد الزبائن وتحديد أوقات التغيير¹.

ثانياً: إيجاد قيمة للزبون

يجب على جميع إستراتيجيات التسويق الابتكاري إستغلال الابتكارات من أجل تحقيق الريادة في البيئة التي تنشط فيها، وخلق الفرص أمام المنافسين، فالقيادة ترتبط بالتغيير والإبداع. التسويق الريادي لا يتضمن فقط ما يحتاجه الزبون، ولكن خلق زبائن جدد في الأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة. إن التغيير التنظيمي أمر حاسم لتطوير الزبون. ففي القرن الواحد والعشرون فإن نظرية التسويق تقوم على أساس الأفراد الذين هم أساس الأفكار الجديدة، فهم الذين يطورون ويخلقون ويجيبون عن المشاكل الاجتماعية والتنظيمية، والتي تدفع إلى التغيير، هذا الأخير يجب استغلال فرصته قبل أن تقل أو تزول تماما من السوق. ولقد أشار Ross kantes says في كتاب The change master بأن الابتكارات سواء في المنتجات أو الإستراتيجيات أو العمليات التكنولوجية أو العمل والممارسات لا تتم بواسطة الآلات ولكن تتم بواسطة الأفراد. ولهذا فإن الممارسات التسويقية تحتاج إلى فهم الأبعاد الاجتماعية ذات التأثير المفتوح عليها وعلى الأعمال بصورة عامة، ودور الأفراد المستهلكين في عملية خلق إمكانيات جديدة.

ثالثاً: رفع قيمة الموارد

تساهم عملية تدبير الموارد في التأثير على الابتكار، فتجميع الأصول التي تسمح بخلق المغامرات وتجسيد التوجهات التنظيمية التي تسعى لتحقيقها أمر في غاية الأهمية. إن القدرة على بدل المزيد من الجهد من السوق الابتكاري يجب أن لا يقيد بالأموال التي تصرف على هذه الجهود. لهذا يجب عليه تدبير الموارد بطرق مختلفة وتوسيعها والتخلص من الطرق غير مهمة التي لا يمكن إستخدام مواردها، بالإضافة إلى تحديد الموارد الثانوية الأخرى. فالابتكار هنا بحاجة إلى أن يفهم على أنه شيء جوهري لا يتعارض مع القدرات الإنتاجية الحالية والاقتصاديات العالمية المعاصرة القائمة على التكنولوجيا².

¹Fillis Ian & rentschler ruth, op cite, p: 17.

²Gungor Hacioglu & all, "the effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs", social behavioral sciences, vol 58, 2012, p: 873.

فالتسويق الابتكاري ضروري بالنسبة لإدارة الموارد في قطاع الصناعات الناشئة التي تهيمن عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة. فمن بين خصائص هذه المؤسسات أنها ذات موارد محدودة ومنها تحتاج إلى عملية تدبير الموارد، وهكذا تصبح هذه العملية أمر ضروري على المنظمات من أجل تحديد احتياجاتها ومواردها التمويلية المتاحة.

رابعاً: المخاطرة المحسوبة

التعرف على الأخطار بصورة مستمرة هو جزء من عمل المدير داخل المؤسسة، كما يقوم بمتابعة الفرص عند ظهورها، كما توكل للمبتكر التسويقي عملية حساب مخاطر المنتجات والعمليات الجديدة، وتوجيه العملاء نحو طرق الاستخدام الجديدة أو المنتجات الجديدة نفسها. وذلك عن طريق الاشتراك مع المنافسين والموردين والموزعين في القيام بهذه الوظيفة. إن قياس المخاطر هي جزء من الممارسات التسويقية للمنظمات الربحية، وغير ربحية منذ أمد بعيد. كما تبدو اليوم وسيلة لضبط الممارسات التسويقية نفسها. ونحن الآن بحاجة إلى خلق شروط مناسبة لمواجهة الأخطار لضمان استفادة الأفراد والمؤسسات من التجارب وخلق وتطوير واختيار الأفكار التي تتطلب جهداً فكرياً¹.

إن التسويق المعاصر بحاجة إلى خلق هذه الشروط سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة أو المتوسطة من أجل جعل الأفراد يفكرون بطريقة غير تقليدية في بيئة مشجعة على الإبداع وعدم الاتكال على الطرق الحالية والظروف والإمكانيات المتوفرة.

خامساً: الخيال الإبداعي

المبتكر التسويقي على يقين بأن الخيال له دور في النجاحات التسويقية، فالابتكار هو أحسن الطرق للحصول على المرونة واكتشاف المسارات غير معروفة مسبقاً. لهذا هناك دعوة متزايدة من قبل الأكاديميين من أجل الابتكار رغم أنها تبقى محاطة بالفكر التقليدي للتسويق. ويقصد بالخيال الإبداعي القدرة على تشكيل الصور والأفكار في العقل والخاصة بالأشياء التي لم يسبق لها مثيل من قبل²، ولا يرتبط الخيال فقط بالأفراد المبدعين بل يتوقف على إثارة الخيال للأفراد³.

إن الاقتصاد الحالي هو في الغالب اقتصاد ابتكاري بشكل مثير للانتباه، وهذه هي وجهة نظر الكثير من الاقتصاديين وعلماء الإدارة. فمثلاً زيادة الاعتماد على قيمة الخيال الابتكاري هو خلق مزيد من التركيز على الملكية الفكرية، العلامة التجارية، المواهب.

لقد كانت مناقشات سابقة تدور حول الانتشار السريع للاعتراف بالصناعات التي تعتمد على الأنماط الجديدة للمعرفة الإبداعية. هذا النوع من المعرفة يركز على تطوير وتنمية الملكية الفكرية، هذه الأخيرة هي

¹Idem, p: 873.

²Alexander Manu, **The Imagination Challenge: Points of Departure for Strategic Creativity and Innovation**, America, Pearson Education, 2007, p: 09.

³ A Coskun Samli, **From Imagination to Innovation New Product Development for Quality of Life**, London, Springer, 2011, p: 7.

مصطلح قانوني يعترف بالملكية غير ملموسة، وهي عبارة عن بناء مستحدث جاء به المشرعون لأغراض وصف حقوق المالك للعديد من المنتجات المبتكرة، كما تشمل مجالات براءة الاختراع، وحقوق المؤلف والتصاميم والعلامات التجارية. وقد كان هناك تحليل ممتاز لهذا التطور في السوق من قبل Howkins في كتابه "الاقتصاد الابتكاري كيف يكسب الأفراد المال من الأفكار؟" والنقطة المهمة هنا هي أن الملكية الفكرية اكتسبت مصداقية كبيرة لكونها تحافظ على إبداع الناس بحيث يمكن للمجتمع الاستفادة منها على المستوى الطويل، كما تحقق التوازن بين مصلحة الفرد والمجتمع.

وتشكل الحقوق الفكرية جزء كبير من الصناعات الإبداعية والاقتصاد الابتكاري مثل الملكية الفكرية، والابتكار التسويقي الذي يضم مجموعة من الخدمات غير ملموسة والتي يتم تحويلها إلى منتجات وكل هذه التحويلات تضم قيمتين إضافيتين الأولى هي القيمة المعنوية، بالإضافة إلى القيمة المادية إن وجدت. الخيال الإبداعي يربط بين التكنولوجيا الجديدة والأعمال الجديدة والمؤسسات غير الهادفة للربح (الكبيرة، والصغيرة) والثورة الجديدة، مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عنها. لهذا يرى Florida بأن حياتنا تقوم على روح الابتكار، هذه الأخيرة تمثل لب الخيال الذي يمكن استخدامه من قبل المسوقين باعتباره يوفر البنية التحتية لتدفق المعرفة والتكنولوجيا¹.

سادسا: الابتكار المستمر

هذا المفهوم يتم مناقشته في الغالب خارج أدبيات التسويق حيث يتم على مستوى الفكر الإداري بصفة عامة، الابتكار المستمر متعلق بتنمية المعارف وخلق الأفكار، فالأفراد بإمكانهم الحصول على المعرفة والمعلومة بنقرة زر. هذا التدويل في المعارف أدى إلى تقليص دور البيئة المحلية. فالعالم اليوم يسيطر عليه فرق الإبداع المعرفي والفرص التكنولوجية التي تعتمد بشكل متزايد على الأفكار المحلية والعلاقات والمهارات، هذه الفرق تتمثل في الأفراد، الحكومات والجامعات، والشركات المتخصصة، التي تدعم التدريب والتعليم وبحوث التنمية الاقتصادية والاجتماعية².

هناك ثلاث طرق تستعملها هذه الفرق في خلق الميزة التنافسية فالأولى تتمثل في تحقيق الإنتاجية بما يتناسب مع التخصص المعرفي والجهود والتكنولوجيا، والثانية تعتمد على الابتكار المستدام وعمل أشياء جديدة بسرعة في القطاعات التي تنشط فيها، أما الطريقة الثالثة فتقوم على تطوير المعارف والتكنولوجيا في القطاعات ذات الصلة مما يؤدي إلى خلق فرص جديدة³.

¹Fillis lan & rentschler ruth, op cite, p: 19.

²درمان سلمان صادق، "تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي دراسة إستطلاعية للآراء عيّنة من مديري منظمات العمال في إقليم كردستان العراق"، جامعة سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد، 2، 2015، 193.

³Fillis lan & rentschler ruth, op cite, p: 21.

المطلب الرابع: أنواع الابتكار التسويقي وطرق قياسه

أولاً: أنواع التسويق الابتكاري

هناك عدة معايير وتصنيفات يمكن من خلالها تقسيم التسويق الابتكاري إلى عدة أنواع وفيما يلي أهم هذه الأسس والأنواع:

1- التصنيف طبقاً لنوع المنتج: بما أن المنتجات يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل: السلع المادية، الخدمات، الأفكار، المهارات، الأفراد، فإن الابتكار التسويقي يختلف باختلاف الشكل الذي يأخذه المنتج مثل إبتكار السلع المادية، إبتكار الخدمات... الخ¹.

2- التصنيف طبقاً للهدف: يمكن تقسيمه وفق هذا المعيار إلى²:

2. 1- تسويق إبتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المنظمة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة مثل تدهور المبيعات، وفي هذه الحالة يكون التسويق محل علاجي أو عبارة عن ردة فعل.
2. 2- تسويق ابتكاري يهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء به، وفي هذه الحالة يكون الابتكار كمبادرة proactive فهو يعتبر بذلك نشاط وقائي للمشاكل، أي يضمن عدم وقوعها أصلاً، أو على الأقل يحد من احتمالات حدوثها.

3- التصنيف طبقاً للعميل: حيث نجد التسويق الابتكاري الموجه للمستهلك النهائي، حيث يركز هذا النوع من الابتكار بدرجة أكبر على إثارة الدوافع العاطفية أكثر من إثارة الدوافع العقلانية. أما النوع الثاني فيتمثل في التسويق الابتكاري الموجه إلى المستهلكين الصناعيين، فهو يعتمد على إثارة الدوافع العقلانية بدل من الدوافع العاطفية.

4- التصنيف طبقاً للمنظمة: حيث تتعدد أنواع التسويق الابتكاري بتعدد المنظمات التي تبتكر فمثلاً قد يكون التسويق الابتكاري في منظمة ربحية، وقد يكون في منظمة غير هادفة للربح، كما يمكن تقسيمه حسب نشاط المنظمات: صناعية، تجارية، خدمية... الخ. كما قد يكون التسويق الابتكاري الذي يصلح لمنظمة معينة (صناعية مثلاً) لا يصلح لمنظمة أخرى (خدمية) والعكس صحيح.

5- التصنيف على أساس السوق: ويمكن تصنيف التسويق الابتكاري حسب هذا المعيار إلى³:

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 5.

²أزهار عزيز العبيدي، "أدوات التعليم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري"، الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص: 162.

³نجوى سعودي، رباح بوقرة، "التسويق الابتكاري كأداة للمنافسة في العمال دراسة حالة كوندور"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، 2015، ص: 15.

5. 1- الابتكار التسويقي التابع: ويشمل الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية للسوق بالإعتماد على بحوث التسويق.

5. 2- الابتكار التسويقي المنعزل: ويمثل الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون.

5. 3- الابتكار التسويقي التفاعلي: تتحقق الابتكارات من هذا النوع عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون.

ثانياً: قياس الأداء التسويقي للابتكار

تستعمل عملية قياس الأداء في التسويق الابتكاري من أجل معرفة مدى التقدم الذي حقته الشركة وتصحيح الأخطاء والانحرافات من خلال القيام بالعمليات الرقابية اللازمة.

ولقد اقترح أبو النعمة نموذجين لعملية تقييم التسويق الابتكارية هما¹:

1- التقييم باستخدام المعايير (المؤشرات): وهي عبارة عن مقاييس يتم وضعها من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المسطر، أي الأداء الذي يتم تحديده مسبقاً، وبواسطته يتم التوصل إلى ثلاث نتائج هي:

- تطابق الأداء الفعلي مع المتوقع وهي نادرة الحدوث؛

- إنخفاض الأداء الفعلي عن المتوقع؛

- زيادة الأداء الفعلي عن المتوقع؛

ولذلك فإن هذا المدخل يتضمن ثلاث خطوات أساسية هي²:

1. 1- تحديد المؤشرات: يمثل المؤشر الأداء المتوقع من أنشطة التسويق الابتكاري خلال مدة زمنية معينة، وهو بمثابة المستوى المرغوب الذي يجب أن يصل إليه المبتكر التسويقي، هذا المعيار يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص مثل: الواقعية، القابلية للقياس، التجانس مع المعايير الأخرى، ومن أمثلة المعايير الخاصة بقياس التسويق الابتكاري نجد: عدد الابتكارات، المدة الزمنية، عدد الأفكار الابتكارية وغيرها، من المعايير الأخرى؛

ويجب الإشارة في الأخير إلى بعض الصعوبات والملاحظات التي يجب مراعاتها عند إعداد هذه المعايير:

- الاتساع الكبير في عدد المعايير لهذا يجب حصرها وضبطها بصورة تستجيب إلى الأهداف المحددة من عملية التقييم هذه؛

- بعض هذه المعايير تعتبر مؤشرات مرغوبة مثل عدد إجمالي الابتكارات الناجحة إلى إجمالي الابتكارات التسويقية، والبعض الآخر يعتبر مؤشر غير مرغوب فيه مثل عدد الزبائن المفقودين بسبب الفشل في الابتكار؛

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 292.

²المرجع نفسه، ص: 292-294.

- صعوبة قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمسطر في بعض المؤشرات؛
- تفاوت الأهمية النسبية للمؤشرات من مؤشر إلى آخر، لهذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد أوزان بحسب أهمية كل واحد على حدى.

1. 2- قياس الأداء الفعلي: بعد تحديد معايير التقييم فإن الخطوة الثانية تتمثل في جمع المعلومات والبيانات حول ما تم من أنشطة إبتكارية بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالحصول عليها من مصادرها المختلفة داخل المؤسسة، لهذا يتطلب وجود نظام معلومات تسويقية، ونظام خاص بالتسويق الإبتكاري على وجه الخصوص وذلك من أجل ضمان الحصول على معلومات تتسم بالحدثة والكفاءة والتي من شأنها زيادة فعالية عملية التقييم.

ومن الأهمية بما كان تحديد من له سلطة وصلاحيه الحصول على المعلومات الخاصة بتقييم الأداء، مع ضرورة توضيح أن عملية جمع هذه المعلومات ليس بهدف تتبع الأخطاء ولكن من أجل الوصول إلى عملية تقييم ناجحة للتسويق الإبتكاري.

1. 3- المقارنة بين الأداء الفعلي والمسطر: في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الأداء الفعلي في عنصر معين من عناصر التسويق الإبتكاري موضع التقييم بالمؤشر الخاص به.

ولا يجب التوقف فقط عند نقطة المقارنة بل يجب تحديد الانحرافات الناتجة وتحديد أسباب حدوثها، هل هي داخلية في نطاق تحكم الإدارة أو لا؟ مع القيام بإجراءات تصحيحية والعمل على عدم تكرار وقوعها في المستقبل.

ومن الملاحظات التي يجب أن نشير إليها هي أن عملية المقارنة هذه قد تكون جيدة في عنصر دون آخر، أي لا تكون عملية المقارنة إيجابية أو سلبية في جميع العناصر بل تكون إيجابية في عنصر وسلبية في عنصر آخر. ومن أجل التخلص من هذا العيب تلجأ المؤسسة إلى أسلوب الأوزان حيث يتم إعطاء نقاط وأوزان لكل معيار كما أن هناك أسلوب العلامة أي إعطاء علامة لمدى انطباق الأداء مع المعيار المحدد ثم جمع عدد العلامات ومقارنتها مع إجمالي العلامات المرغوبة¹.

وفي الأخير يجب على المبتكر التسويقي إعداد تقرير مكتوب يتضمن نتائج المقارنة ودراسة الاختلافات حيث يتم رفعه إلى السلطة العليا لاتخاذ القرار.

2- تقييم الأداء باستخدام المراجعة: يقصد بالمراجعة الفحص المنهجي والدوري للشركة والبيئة، والأهداف والأنشطة لتحديد مجالات الفرص والمشاكل²، ويتضمن هذا النوع من قياس الأداء تحديد عدد من الأسئلة التي

¹المرجع نفسه، 294.

²Philip Kotler and all, **principles of marketing**, Prentice Hall Europe, 1999, Second European Edition published, p: 111.

تغطي جوانب التسويق الابتكاري، بحيث يمكن من خلال الإجابة عنها التوصل إلى الحكم على الأداء في هذا المجال، ويتكون هذا النوع من التقييم من مجموعة خطوات نلخصها في ما يلي¹:

2. 1- تحديد عناصر المراجعة: ويقصد به العناصر التي يرغب المبتكر التسويقي في حصرها؛
2. 2- تحديد النقاط والمكونات الفرعية لكل عنصر: فتحدد هذه المكونات تزيد من درجة التحكم فيه.
2. 3- صياغة الأسئلة المتعلقة بكل نقطة: حيث يتم طرح الأسئلة الخاصة بكل نقطة مع مراعاة الإجراءات المتعارف عليها في عملية الصياغة، كالفهم، البساطة، والوضوح من أجل ضمان الحصول على البيانات اللازمة للتقييم.

2. 4- تحديد الأسلوب الذي يتبع في الإجابة على السؤال ودلالته: ويقصد به نمط السؤال وطريقة الإجابة عليه مثلا السؤال الذي ينطلق بـ"هل" تكون الإجابة عليه بـ "نعم" أو "لا". أو اعتماد أسئلة تأخذ عملية الإجابة عنها شكل المقياس مثل موافق، محايد...الخ.

2. 5- تطبيق الأسئلة على التسويق الابتكاري: بعد أن يتم الانتهاء من إعداد الخطوات السابقة يتم تطبيق هذه الأسئلة على التسويق الابتكاري، وذلك بالإجابة على الأسئلة وتحديد دلالاتها. بهدف التوصل إلى مراجعة تسويقية فعالة.

2. 6- تقييم أداء التسويق الابتكاري: وتتم في هذه المرحلة عملية التقييم استنادا إلى الإجابات التي يتم الحصول عليها، والتي تعكس الواقع الفعلي للتسويق الابتكاري في المؤسسة.

ويمكن أن يتم هذا التقييم بالنسبة لكل نقطة من النقاط التي تقع تحت كل عنصر من عناصر الأداء موضع التقييم، أو مع عنصر من عناصره، أو بالنسبة لجميع العناصر من أجل تقييم الأداء الكلي للتسويق الابتكاري². وفي المثال التالي نقدم معايير المقارنة المرجعية للوحة الابتكار الأوروبية في إصدارها الرابع سنة 2012، والتي بموجبها حاولت المفوضية الأوروبية ترتيب ومقارنة الأداء الابتكاري بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي من خلال ثلاث أبعاد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 - 1: أبعاد قياس الأداء الابتكاري

1- المساعدون (الحصول على محرك الابتكار من خارج المؤسسة)
1. 1- المورد البشري: توفر الموظفين الماهرين على مستوى عالي
1. 2- المال والدعم: توفر الموارد المالية لمشاريع الابتكار ودعم الحكومات لنشاط الابتكار
2- نشاطات المؤسسة (الحصول على جهود الإبداع في المؤسسات بما لها الأهمية الأساسية لنشاط المؤسسة في عملية

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 294.

² ندى عبد الباسط كشمولة، مرجع سابق، ص: 177.

الفصل الثاني: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية

الابتكار
1. 2- استثمار المؤسسة: وتشمل كل الجهود الاستثمارية للمؤسسة في الابتكار
2. 2- الروابط والريادية: جهود الحصول على الريادة وجهود التعاون بين المنشآت التجديدية والقطاع العام.
2. 3- المخرجات: الحصول على حقوق الملكية الفكرية وتوليد الطاقات الإنتاجية في عمليات الابتكار وتدفق ميزان المدفوعات التقنية.
3- المخرجات (الحصول على نواتج نشاطات المؤسسة)
1. 3- الابتكار: عدد المؤسسات التي قدمت الابتكارات إلى السوق أو إلى مؤسساتهم وهو يغطي الابتكار التقني أو غير التقني
2. 3- التأثير الاقتصادي: الحصول على الناتج الاقتصادي للابتكار في التوظيف والصادرات بسبب مبيعات نشاطات الابداع

المصدر: ندى عبد الباسط كشمولة، مرجع سابق، ص: 177.

المبحث الثاني: إدارة عملية الابتكار التسويقي ومتطلباتها

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى وضع الخطط والحلول السريعة لمختلف المشاكل البيئية التي تواجه مسارها عن طريق الأفكار التي تأتي بها عملية الابتكار التسويقي، هذه المشاكل التي زادت أهميتها مع التوجهات العالمية التي تأخذها بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تقلص دور الدولة في حماية المؤسسات الوطنية من المنافسة الدولية خاصة مع ظهور المنظمات العالمية التي تشجع على التنافس الدولي الحر، ومن هنا أصبح نجاح المؤسسة مرتبط أكثر بمدى نجاح مراحل عملية الابتكار التسويقي بداخلها.

المطلب الأول: عملية الابتكار التسويقي وإدارتها

أولاً: إدارة عملية الابتكار التسويقي

تتسم عملية الإدارة في جميع المصالح داخل المؤسسة بالتعقيد وتداخل أنشطتها ووظائفها، إلا أن في مجال الابتكار تكون درجة التعقيد أكبر نظراً لتعدد المشاكل والعوامل المؤثرة على هذه العملية، كما أن مراحل عملية التسويق الابتكاري تتطلب إدارة فعالة، وكفاءة في ما يخص استخدام الموارد والتنسيق بين الأنشطة أثناء كل مرحلة من مراحل الابتكار أو بين المراحل في حد ذاتها.

ومما يبرز أهمية إدارة التسويق الابتكاري توصل العديد من الباحثين إلى نتيجة مفادها أن فشل الابتكار يعود بدرجة أولى إلى فشل المنظمة في عملية إدارته، كما لاحظوا أن النجاح في الابتكار يعود أساساً إلى التوليفة الناجحة بين الموارد التقنية المتاحة وقدرة المنظمة على إدارتها.

وفي الغالب ما يكون لكل منظمة طريقة خاصة بها في تطبيق إدارة التسويق الابتكاري، هذه الطريقة تدخل ضمن ثقافة المنظمة، حيث تتأثر بالمعتقدات والقيم والأفراد الذين يمثلون البيئة الداخلية، بالإضافة لعوامل البيئة الخارجية. إن هذه الطريقة في الإدارة تعرف بالروتين، فمثلاً شركة 3M عرفت بروتين يسمى "سياسة 15%" والتي تعني منح العامل الحرية في حب الاطلاع الشخصي على الأمور التي لها علاقة بالابتكار بمقدار 15% من وقته¹.

ثانياً: مراحل عملية إدارة الابتكار التسويقي

يقصد بعملية إدارة التسويق الابتكاري مجموع الخطوات والمراحل المتتابعة، والتي تسهر على تسييرها إدارة المؤسسة، وذلك من أجل تقليل احتمال وقوع الأخطاء أثناء عملية الحصول على أفكار ومنتجات مبتكرة تكون مفيدة للسوق، ويمكن وضعها موضع التنفيذ.

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص: 70-72.

وقد تعددت النماذج المتعلقة بمراحل عملية التسويق الابتكاري، حيث لا يوجد نموذج متفق عليه في هذا الخصوص وسنحاول هنا ذكر أهم هذه المراحل:

1- مرحلة توليد الأفكار: تبدأ هذه المرحلة عند مواجهة المؤسسة لموقف غير مرغوب فيه، أو عند وجود فرصة تسويقية مما يدفع المؤسسة إلى التعرف على المتغيرات المرتبطة بها، وجمع المعلومات المتعلقة بموضع الدراسة، سواء كانت من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية وتحليلها (المنافسون، المستهلكون، مندوبو البيع، العاملون والمديرون بالشركة، قسم بحوث التسويق، قسم البحث والتطوير)، وهذا بهدف التوصل إلى أفكار جديدة قابلة للتجسيد¹.

هناك أكثر من طريقة يمكن الاستعانة بها في توليد الأفكار الابتكارية مثل: إعداد قائمة بخصائص الشيء، إعداد قائمة أسئلة، جلسات العصف الذهني... الخ.

وتحتاج مرحلة توليد الأفكار إلى ممارسة العديد من الأنشطة الإدارية، فإدارة التسويق هي عادة ما تحدد الموضوع الذي يحتاج إلى توليد الأفكار والكيفية التي تتم بها هذه العملية والمصادر التي تأتي منها الأفكار ومن يتلقاها، وكيفية الاحتفاظ بها، ومكان الاحتفاظ، وغيرها من الأسئلة الإدارية ذات الصلة².

2- مرحلة غربلة الأفكار: ينتج في الغالب عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار الجديدة لكنها لا تكون صالحة للتطبيق الفعلي، أو لا تكون ناجحة أو غير ملائمة للمؤسسة وإمكانياتها. ولهذا يجب أن تخضع هذه الأفكار إلى عملية الغرلة، حيث تعتبر هذه المرحلة تقييم مبدئي للأفكار وفق معايير تحددها إدارة الشركة. مثل مدى توافق الفكرة مع رسالة المنظمة وأهدافها³.

تتمثل أهمية هذه المرحلة في عملية التسويق الابتكاري في استبعاد الأفكار غير الصالحة مبدئياً للتطبيق، والإبقاء على تلك التي يمكن إخضاعها لمزيد من الدراسة. لذلك من الخطورة استبعاد فكرة صالحة، أو الإبقاء على أخرى غير صالحة، مما يؤدي إلى الإضرار بفعالية عملية الابتكار ومنه نشاط المؤسسة ككل⁴.

3- تقييم الأفكار الابتكارية: وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار (الابتكارات) بشيء من التفصيل، حيث يحدد ما للفكرة وما عليها وذلك في ضوء مجموعة من المعايير، حيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم عليها إذا ما كانت هذه الأفكار ذات جدوى أو لا. ثم يتم استبعاد الأفكار غير مجدية لسبب أو لآخر، في حين يتم نقل الأفكار الأخرى إلى مراحل لاحقة⁵.

¹ محمد جلال سلمان وصفاء أحمد الشرييني، "تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمروسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 3، 2010، ص: 387.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 61.

³ خالد قشي وآخرون، "دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -ملبنة النايلى نموذجاً- " مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016، ص: 190.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 61-62.

⁵ محمد جلال سلمان وصفاء أحمد الشرييني، مرجع سابق، ص: 388.

4- إختبار الأفكار: يتم خلال هذه المرحلة وضع الفكرة موضع التطبيق العملي، أي وضعها في ظروف سوقية فعلية من أجل معرفة رد فعل السوق تجاهها لتصحيح الأخطاء والحصول على المزيد من المعلومات، وتجنب المشاكل التي تظهر أثناء عملية التجريب.

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها إختبار هذه الأفكار، ومهما كانت الطريقة المتبعة إلا أن النتائج تأخذ

الأشكال التالية¹:

- قبول الفكرة سوقياً وهذه الحالة نادره؛

- رفض الفكرة بالكامل من السوق وتتوقف العملية الابتكارية؛

- قبول الفكرة مع إجراء تعديلات عليها، ثم إعادة طرحها بصورة صحيحة.

وكغيرها من المراحل السابقة تتطلب هذه المرحلة إجراءات إدارية متعددة مثل تحديد طريقة الإختبار،

تحديد المسؤولية، تحديد الميزانية... الخ.

5- تطبيق الأفكار: بعد التأكد من صلاحية الفكرة المبتكرة، ويتقرر تنفيذها في السوق يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف السوقية كدرجة النمو في السوق، ردة فعل المنافسين، بالإضافة إلى درجة تأثير هذا العنصر الجديد في باقي العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، وغيرها من العوامل المالية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الأفكار².

ولاشك أن إنجاز هذه المراحل يتطلب القيام بأنشطة إدارية تخص تحديد السلطة المسؤولية، والقواعد

المنظمة للأداء، والجوانب الإدارية الأخرى.

6- تقييم نتائج التطبيق: بعد مرور فترة زمنية كافية من تطبيق الابتكار، تتم عملية تقييم النتائج التي ترتبت عن ذلك والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو مزيجاً بينهما، وهنا يمكن أن نحكم على نجاح الابتكار.

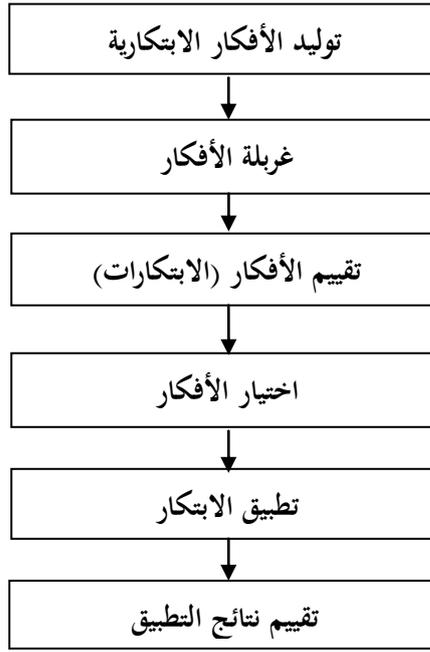
وكأي عملية تقييميه فإنه يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفق معايير حددت سلفاً لذلك من

أجل معرفة درجة التطابق والفروق بينهما وأسباب ذلك، والقيام بإجراءات التصحيح. والشكل التالي يوضح نموذج مقترح للمراحل السابقة.

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 69.

²نجوى سعودي، مرجع سابق، ص: 20.

الشكل رقم: 2-6 : نموذج مقترح لأهم مراحل التسويق الابتكاري



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 54.

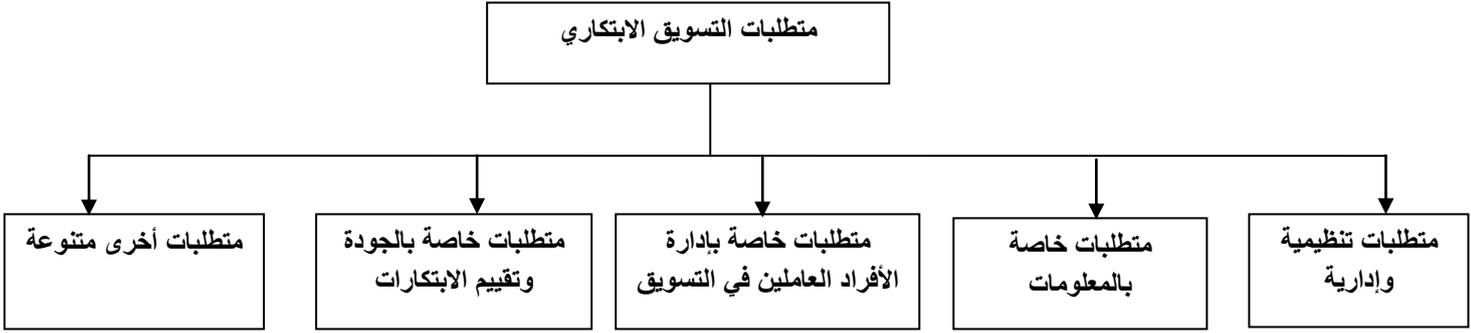
ويجب الإشارة في الأخير إلى أن هناك عدة نماذج أخرى تقترح مراحل مختلفة لهذه العملية، فمثلا بالنسبة للباحثين الذين يعتبرون أن الابتكار يرتبط بظاهرة أو مشكلة ما، فإن النماذج المقترحة من طرفهم تضم مرحلة تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها، ثم تأتي المراحل الأخرى للعملية الابتكارية¹. وبالرغم من أن نجاح هذه العملية متعلق بالمنظمة نفسها، إلا أنه يمكن للمنظمات أن تتعلم من نجاح منظمة في عملية إدارة الابتكار التسويقي وتقليدها في ذلك².

المطلب الثاني: المتطلبات المعلوماتية والتنظيمية للإبتكار التسويقي

إن الوصول إلى تسويق إبتكاري ناجح وفعال، أمر معقد ويتطلب توفر عدة عوامل داخل المنظمة وفي جميع الوظائف المكونة لها، سواء كانت هذه المتطلبات إدارية، فردية، تقنية، وغيرها، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

¹ محمد جلال سلمان وصفاء أحمد الشرييني، مرجع سابق، ص: 388.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 57.



المصدر: جعفر خليل مرعي، "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012، المجلد 4، العدد 9، ص: 225.

أولاً: متطلبات إدارية وتنظيمية

هذه المتطلبات متعلقة بالأمور التسييرية والثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وتتضمن العناصر التالية¹:

1- إقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بالابتكار: بحيث يكون لها قناعة تامة بجدوى التسويق الابتكاري ودوره الأساسي في خدمة الأهداف التنافسية لها. هذا الإقتناع يساهم في تمهيد الطريق لتهيئة المناخ التنظيمي لإحتضان الإبتكار وتشجيعه وإعتبره جزء من الهيكل التنظيمي للشركة. مما يؤدي إلى تفعيل دور التسويق الابتكاري في تعزيز وضعها في السوق والذي ينعكس بدوره على قدرتها على تقديم الأفكار المبدعة في مجال التسويق².

وفيد هذا الإقتناع والاهتمام في عقد إجتماعات في التنمية الإدارية وتشجيع الإدارة العليا على الاشتراك في الاجتماعات التي تتناول هذا الموضوع وخاصة في مجال التسويق وتوضح أهميته والأهداف التي يمكن أن يجنيها الابتكار للشركة.

2- تهيئة البيئة التنظيمية: إن تحديد النصوص التنظيمية الصريحة والمحددة لعلاقات العمل وسيادة التعاون وتوضيح السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى صياغة نصوص تحث صراحة على تشجيع الابتكار في التسويق وتوليد أفكار جديدة، يعد أمر مهم في ترسيخ ونجاح التسويق الابتكاري³. كما تعبر هذه الخطوة على الإقتناع الفعلي من قبل الإدارة بهذا المفهوم، والذي يتجسد في سعي المنظمة إلى خلق ثقافة إبتكارية قائمة على قيم وافتراضات مشتركة بين أعضائها تستخدم كموجه للسلوك الابتكاري، والحرص الدائم

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 31.

²عادل دكر النعمة ورعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص: 86.

³مهيات نوري عبد الله، "انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،

المجلد 6، العدد: 230، 2009، ص: 262.

على الابتكار الثقافي من خلال إدخال تغييرات على الهياكل والسياسات لصالح الابتكار. الشيء الذي يؤدي إلى تحفيز المبتكرين وتشجيع العمل الجماعي (فرق العمل)، وتنمية روح الولاء والانتماء بين العاملين والتخلص من ضغوط العمل الروتينية وغيرها¹.

3- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية: يتطلب التسويق الابتكاري تنسيق الجهود وتكامل الأنشطة بين جميع الإدارات المعنية به مثل: مصلحة البحث والتطوير، مصلحة بحوث التسويق، المالية... الخ، مما يتوجب الاستعانة بمدخل النظم من أجل تحقيق التناغم والتكامل المطلوب. كما يجب تحديد مسؤوليات كل إدارة ودورها في العملية الابتكارية وذلك تجنباً لتداخل المهام وازدواجيتها. مما يؤدي إلى عرقلة الأنشطة وتضييع الوقت، كما تتطلب عملية التنسيق هذه ضرورة وجود نظام اتصال بين هذه الإدارات لتسهيل تداول المعلومات والآراء وتدفعهما بصورة صحيحة².

ولقد أشارت جميع الدراسات بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى ضرورة توفر هذه الأمور التنظيمية من أجل تفادي العقبات والمشاكل الداخلية الراضية لتشجيع الفكر الابتكاري.

ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات

وتتمثل في قدرة المؤسسة على ضمان الحفاظ على أسرارها من خلال اعتماد نظام أمني فعال يمنع تسرب المعلومات من جهة وضمان كفاءتها من جهة أخرى، فضلاً عن تبني أنظمة للتغذية العكسية تقوم بتقييم المعلومات حول عملية تنفيذ الأفكار المبتكرة³، ومن بين المتطلبات المعلوماتية نذكر⁴:

1- وجود آلية أو نظام أمني: يجب على المؤسسة أن تملك آلية أو نظام يضمن حفظ أمن معلوماتها في أي مرحلة من العملية الابتكارية، فتسرب المعلومات قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة من خلال زهاب مجهوداتها الابتكارية سدى، من خلال حصول المنافسين عن معلومات حول هذه الأفكار الجديدة وخاصة إذا كان لهؤلاء المنافسين أنظمة استخبارات تسويقية.

ومن هنا تظهر أهمية حفظ المعلومات الخاصة بالتسويق الابتكاري. ومن المهم هنا توعية المديرين والأفراد بالمنظمة عموماً وموظفو التسويق بصورة خاصة، بأهمية حفظ سرية المعلومات ومعاينة من لا يلتزم بذلك.

¹ عمرو أبو اليمين عبد الغني، "مدى توفر متطلبات التسويق الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية"، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد 3، 2009، ص: 232.

² محمد إبراهيم عبيدات، تطوير منتجات جديدة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، الطبعة الأولى، ص: 40 - 41.

³ عادل داصر النعمة ورعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص: 86.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 33 - 35.

2- توفر المعلومات المرتدة: إن نجاح التسويق الابتكاري يتطلب توفر المعلومات المرتدة عن الابتكارات التسويقية، كما يجب كذلك أن تتصف هذه المعلومات بالحدثة، الكفاءة، والشمول، والتوقيت المناسب.

ويساعد توفر هذا النوع من المعلومات على عملية تقييم نتائج الابتكار، والاستفادة منها في عمليات الابتكار اللاحقة. وإجراء التصحيحات اللازمة التي تساعد على الاستفادة القصوى من التسويق الابتكاري.

3- نظام فرعي للمعلومات التسويقية sub system: إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بالابتكارات التسويقية يعد مطلباً أساسياً لنجاح هذا الأخير، حيث يساعد هذا النظام في تدفق المعلومات وتبويبها، وتصنيفها وتحزينها، وتقديمها في الوقت المناسب لمتخذي القرار ذات الصلة بالابتكار. مع ضمان حماية جيدة للدخول إلى محتوى معلومات هذا النظام مثله مثل باقي الأنظمة الفرعية الأخرى.

المطلب الثالث: المتطلبات البشرية والتقويمية للابتكار التسويقي

أولاً: المتطلبات البشرية

يجب على مصلحة الموارد البشرية وضع شروط فيما يخص المؤهلات والقدرات الخاصة بالأفراد داخل مصالحي إدارة التسويق، بالإضافة إلى توفير أنظمة تدريب خاصة بالابتكار¹.

1- إعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف: إن توفر القدرات الابتكارية لدى الأفراد الذين يشغلون الوظائف الخاصة بإدارة التسويق تعتبر شرطاً لا غنى عنه داخل المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد مجموعة من المقاييس والطرق لقياس هذه المهارات مثل: حب الإطلاع، المرونة، الطلاقة في التفكير، القدرة على تحليل المشاكل، وذلك من أجل ضمان توظيف واختيار الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرة على قيادة عملية الابتكار التسويقي بفعالية².

2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار: بالإضافة إلى حسن اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم مهارات الابتكار، يجب خلق كذلك نظام تحفيزي خاص بالابتكار التسويقي من أجل حث الأفراد وتشجيعهم على الابتكار، هذه التحفيزيات يمكن أن تأخذ شكل مادي مثل العلاوات، الحوافز العينية،... الخ، أو شكل معنوي مثل: الترقية، شهادات اعتراف،... الخ، كما يمكن لهذا النظام أن يعاقب الأفراد غير المبتكرين من خلال حرمانهم من المكافآت التي تمنح لغيرهم³، أي يأخذ التحفيز شكل إيجابي أو شكل سلبي⁴.

¹ عادل ذاكر النعمة ورعد عننان رؤوف، مرجع سابق، ص: 86.

² المرجع نفسه، ص: 36.

³ تميم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 36.

⁴ عمرو أبو اليمين عبد الغني، مرجع سابق، ص: 233.

3- التدريب في مجال التسويق الابتكاري: يجب على المؤسسة أن تقيم دورات تدريبية للأفراد المشتغلين داخل وظيفة التسويق، وذلك بهدف صقل مهاراتهم الإبداعية مع الحرص على متابعة أنشطة هذه الدورات ومعرفة مدى استفادتهم منها ومدى إنعكاس ذلك على الأنشطة الابتكارية داخل وظيفة التسويق.

ثانيا: متطلبات متعلقة بجدوى تقييم الأنشطة الابتكارية

نظرا لارتفاع تكاليف الابتكار التسويقي من جهة وارتفاع درجة المخاطرة وفشل هذه الابتكارات من جهة أخرى، فلا بد أن تقوم المؤسسة بدراسة العلاقة بين هذه التكاليف والعوائد المحققة قبل عملية اتخاذ كل قرار، كما يجب عليها تقييم نتائج تطبيق هذه الابتكارات التسويقية للتأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، وهذه العملية تسمى بالجدوى التسويقية، حيث يقوم بها مختصون من داخل المؤسسة أو خارجها من أجل تقليل مخاطر فشل عملية الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى محاولة تقليص الفجوة بين التكلفة والعائد، وضمان رؤية أوضح في سبيل تحقيق الابتكار.

إن عملية تقييم الابتكارات التسويقية تستخدم وعلى غرار باقي عمليات التقييم الأخرى معايير مختلفة نذكر منها¹:

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمنظمة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- التغيير في درجة رضا العملاء؛
- التكلفة الفعلية للابتكار والعائد منه؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني الابتكار.

هذا ويجب الحرص أثناء عملية التقييم على محاولة معرفة أثر الابتكار على أداء الشركة بمعزل عن تأثير المتغيرات الأخرى فيه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة في الحكم على دور الابتكار في أداء المنظمة.

ثالثا: متطلبات أخرى

هناك متطلبات أخرى يجب مراعاتها أثناء عملية الابتكار التسويقي وسنحاول تلخيصها فيما يلي²:

1- مقاومة الابتكار: قد تواجه المؤسسة مشكل ثقافي يتمثل في رفض ومقاومة الابتكار، لهذا يجب على المنظمة امتلاك القدرة على التعامل مع هذا العامل الثقافي والاستعداد له، وقد تأتي هذه المقاومة من مصدرين

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 39.

²المرجع نفسه، ص ص: 40 - 43.

أحدهما داخلي وهو ناتج من عدة أسباب منها : تميز وظيفة التسويق أكثر من الوظائف الأخرى بالتهديدات التي تلحق بها أو بالأفراد المنتمين إليها. كما أن الابتكار يمكنه أن ينقل أفراد إلى مناصب أعلى، أو دخل أحسن، أما المصدر الثاني فيأتي من خارج المنظمة والذي يمارسه المستهلكون، وهو ناتج أساسا من الخوف من المنتجات الجديدة وعدم معرفتها أو الرضا عن المنتجات الحالية.

2- التوازن في مجالات التسويق الابتكاري (التنوع): يقصد بالتوازن في مجالات التسويق الابتكاري ضرورة إعطاء نفس الأهمية لجميع عناصر المزيج التسويقي في عملية الابتكار، ولا يجب تفضيل عنصر على آخر، فأغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تركز فقط على الابتكار في مجال المنتجات، رغم أن نسبة نجاح الابتكار في المنتجات أقل من باقي عناصر المزيج الأخرى، ولهذا يجب على المؤسسة أن تحقق نوعا من التوازن بين هذه العناصر وذلك من أجل التنوع وتقليل مخاطر الفشل¹.

3- عنصر الوقت: يجب على المؤسسة المبتكرة أن تأخذ عنصر الوقت وأهميته في تبنى ابتكارات جديدة، حيث أن تقديم أو تأخير تقديم منتج جديد إلى السوق قد يؤدي إلى نجاحه أو فشله، لهذا يجب عليها اختيار الوقت المناسب لذلك، حيث أنه كلما كانت المؤسسة سباقة وقائدة تمكنت من تحقيق فوائد أكثر، ولا يعني هذا التسرع في عملية الابتكار، والتي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج سلبية².

المطلب الرابع: الآثار الإيجابية والسلبية للابتكار التسويقي على المؤسسة

أولا: الآثار الإيجابية

لا يخفى على أحد أن المنظمات التي تستعمل التسويق الابتكاري يمكنها تحقيق عدة مزايا في السوق منها: التميز على المنافسين، تحقيق مزايا تنافسية، المحافظة على الحصة السوقية المكتسبة أو زيادتها، زيادة معدلات الربح، واحتكار الأسواق، كما أن الابتكار يدعم الأداء من عدة جوانب وخاصة الأبعاد الأربعة للأداء والمعروفة في أدبيات البحث وهي: الأداء السوقي، الأداء المالي، الأداء الإنتاجي والأداء الابتكاري.

من الواضح أن الابتكار التسويقي يمثل أحد أهم التوجهات الأساسية بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، فهو يحقق مزايا عديدة منها التفوق التسويقي، زيادة الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية، ضمان الاستمرارية، كما يمكن استخدامه من قبل المؤسسة كسلاح من أجل مواجهة المنافسين وإضعافهم، وحماية مزاياها التنافسية وتحقيق استمراريته³.

¹ عمرو أبو اليمين عبد الغني، مرجع سابق، ص: 233.

² تميم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 43.

³ Gurhan Gunday & all, "Effects of innovation types on firm performance", International Journal of Production Economics, vol 133, 2011, p: 664.

كما يمكن للابتكار دعم مختلف أبعاد الأداء، وخاصة الأبعاد المعروفة في أدبيات البحث والتي يمكن تلخيصها في: الأداء الإنتاجي، والأداء السوقي، الأداء المالي. إذن يمكن القول بأن الابتكار يملك تأثيراً معتبراً على أداء الشركات من خلال تحسين وضع السوق والميزة التنافسية والأداء المتفوق، فهناك دراسات عدة أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والأداء وذلك من خلال التأثير على العوامل السابقة، ولكن الشيء الذي يعاب على هذه الأبحاث أنها تناولت الابتكار بمفهوم عام دون التركيز على جانب من جوانبه، بالإضافة إلى أن هناك بعض الدراسات وعلى قلتها أقرت بوجود علاقة عكسية بينهما، أو خلصت إلى عدم وجود علاقة أصلاً. وبصورة عامة يمكن اعتبار الابتكار التسويقي كأحد أهم أبعاد الابتكار والذي يملك تأثيراً كبيراً على النمو والتشغيل الفعال في الشركة، كما أن هناك ارتباط وثيق بين تحسينات المنتج وتحقيق المؤسسة للنمو الدائم. فمع زيادة الابتكارات التسويقية تزيد المبيعات، ويزيد استهلاك المنتجات وتحقيق أرباح إضافية للشركة، خاصة إذا اتسمت هذه الابتكارات بالسرعة وارتبطت بابتكارات أخرى داخل المؤسسة¹.

ثانياً: بعض الآثار السلبية للابتكار

إن التسويق الابتكاري مثله مثل باقي الأنشطة يترك بعض الآثار السلبية التي يمكن حصرها فيما يلي²:

- 1- ارتفاع تكاليف المنتجات: إن وجود أنشطة التسويق الابتكاري داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التكاليف خاصة ونحن نعرف بأن الابتكار أمر مكلف وهذه التكاليف تضاف إلى تكاليف التسويق مما يجعل سعر المنتج أعلى في حالة وجود هذه الأنشطة، ولكن المعروف أن الابتكار يحقق الريادة ويوسع حجم السوق ويزيد من الطلب الشيء الذي يسمح بزيادة الإنتاج وانخفاض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة الشيء الذي يساعد على انخفاض التوجه العام لأسعار المؤسسة.
- 2- خداع وتضليل المستهلك: حيث تلجأ المؤسسة إلى تضليل المستهلك عن طريق الابتكار التسويقي مثل تقديم رسائل إعلانية مزيفة عن حقيقة المنتج الذي تقدمه الشركة، ولكن هذه الطريقة ليست فعالة والمؤسسة تنجح فيها مرة واحدة ولكن سرعان ما يستفيق المستهلك.
- 3- وضع حواجز أمام الآخرين: عادة ما تتخذ المؤسسة التسويق الابتكاري كسلاح حمائي ضد المنافسين لها في السوق، فالمؤسسات التي تملك قدرات إبتكارية كبيرة يمكنها أن تقضي على المنافسة داخل القطاع الذي تنشط فيه وتصبح بذلك محتكرة للسوق، وما ينتج عن هذا الاحتكار من سيطرة على الأسعار. إلا أن هذه الحالة صعبة التحقيق، لأن أغلب المؤسسات المنافسة تلجأ إلى كسر الاحتكار أو تقديم إبتكارات أخرى تفوق أو تساوي

¹Idem, pp: 664-665.

²نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص: 13-14.

ابتكار المؤسسة، لأن ظروف المنافسة تسمح لأي مؤسسة استخدام الطرق القانونية في ممارسة التسويق الابتكاري.

المبحث الثالث: الممارسات الابتكارية في عناصر المزيج التسويقي

تهدف المؤسسة الحديثة إلى تحقيق أهدافها وإرضاء زبائنها، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات التسويقية التي تعتبر من بين أهم الأنشطة التسويقية التي مستها عملية الابتكار التسويقي، وتتمثل هذه الأدوات في عناصر المزيج التسويقي وسوف نحاول خلال هذا المبحث التطرق إلى الابتكار في كل عنصر من هذه العناصر بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتج

يعتبر الابتكار في مجال المنتج أكبر عنصر من عناصر المزيج التسويقي تناولا من قبل الباحثين في مجال الابتكار التسويقي، نظرا لكون عملية الابتكار هنا تتعلق بأمر مادية من جهة، وإلى أهمية تقديم منتجات مبتكرة إلى السوق من جهة ثانية، هذه الأهمية مدفوعة أساسا بواسطة التغيرات السريعة في الأذواق، والتكنولوجيا، والمنافسة. حيث لا يمكن للمؤسسة الاعتماد على المنتجات الحالية من أجل ضمان أهداف الربحية، النمو، الاستمرار، والبقاء، وغيرها من الأهداف.

أولا: مفهوم ابتكار المنتج

يمكن تعريف ابتكار المنتجات بأنها عملية تقديم أشياء إلى السوق دون وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتج جديد أي تغيير يطرأ على السلع الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف، أو تغيير الاسم التجاري¹. كما يعرفها كوتلر وزملائه بقولهم: "هي عملية تطوير المنتجات الأصلية وتقديم منتجات جديدة تماما، أو هي عملية تعديل وتحسين المنتجات وعلامتها التجارية بواسطة جهود البحث والتطوير من قبل الشركة"². كما يمكن تعريف ابتكار المنتجات بأنه فكرة أو منتج أو تكنولوجيا، تم تطويرها وتسويقها إلى العملاء الذين يرون فيها أمرا غير مألوف وجديد، أي عملية خلق وتقديم قيمة في منتج جديد أو مزايا لم تقدم من قبل إلى السوق³. ويمكن الإشارة هنا إلى أن مفهوم المنتجات الجديدة نعني به المنتجات الجديدة من وجهة نظر المستهلك وليس المنتجات الجديدة على الشركة باعتبار أن هذه الابتكارات لا تدخل ضمن دراستنا.

إذن عملية ابتكار المنتج يقصد بها عملية تقديم المؤسسة لأفكار ومنتجات وتكنولوجيا غير معروفة إلى السوق، أو هي عملية التطوير والتحسين في الأفكار والمنتجات القائمة، وذلك من أجل خلق قيمة مضافة تستجيب للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبون الحالي والمستهدف.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، الطبعة الأولى، ص: 321.

² Philip Kotler and all, op cit p: 603.

³ Idem, p: 603.

ثانياً: الجوانب المختلفة لابتكار المنتجات

1- أهمية إبتكار المنتجات الجديدة: عملية إبتكار المنتج هي مرحلة سابقة لدورة حياته، فهي تعتبر مرحلة مهمة في تحديد خصائص المنتج وتكاليف الإنتاج، كما تملك أهمية كبيرة في تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق، وتعتبر المصدر الرئيسي لمداخل المؤسسة المستقبلية. كما أن زيادة قدرات المؤسسة على توليد إبتكارات سلعية مستمرة يكون له أثر كبير على تحسين أداء الأعمال وزيادة مستويات تنافسياتها وتقليل دورة حياة منتجاتها بشكل يعجز معه المنافسون على كسر الحواجز التنافسية التي تخلفها المؤسسة¹.

كما يمكن تلخيص أهمية المنتجات الجديدة فيما يلي²:

- المنتجات الجديدة مطلب أساسي للبقاء والنمو؛

- زيادة البدائل المتاحة أمام المستهلك بما يتناسب مع تطور حاجاته ورغباته؛

- تضمن للمؤسسة المحافظة على صورتها ومكانتها؛

- تحقيق أهداف المؤسسة المالية وغير المالية.

وإنطلاقاً من هذه الأهمية فقد أكدت بعض الدراسات أن 15% من مبيعات الشركات الأمريكية ناتجة عن المنتجات الجديدة، وأن 71% من المدراء التنفيذيين داخل الشركات يعتقدون أن المنتجات الجديدة سوف تلعب دوراً أكبر خلال السنوات المقبلة، كما يعتقدون ضرورة إدخال عنصر المنتجات المبتكرة ضمن عناصر الإستراتيجية، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي حيث يساعد على تحديد خيارات المؤسسة كما يساهم في فتح أسواق جديدة وخلق فرص العمل. فالعديد من الشركات العملاقة اليوم مثل: IBM، Xerox، كانت قبل عقود عبارة عن شركات صغيرة ولكن سرعان ما حققت نمواً كبيراً بفضل المنتجات الجديدة التي تبنتها³.

2- المخاطر والمشاكل المتعلقة بابتكار المنتجات: تتضمن عملية ابتكار المنتجات عدة مخاطر ومشاكل يمكن أن نذكر البعض منها فيما يلي⁴:

- نقص الاهتمام بتطوير وابتكار المنتجات في التوجه الاستراتيجي للشركة فمعظم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي تركز على المنتجات الحالية، تخصيص الموارد، تحليل المحافظ المالية، والتي هي أدوات مألوفة لتحديد

¹Hans Iofsten, "Product innovation Processes and business performance the Trade-off between Product innovation Processes and business performance", European journal of innovation management, vol 17, n° 1, 2014, p: 62.

² جلول بن قشوة، " أهمية تطوير المنتجات الجديدة"، مجلة المؤسسة، المجلد 2، العدد 2، 2013، ص ص: 100-101.

³Robert G cooper, "the performance impact of product innovation strategie", European journal of marketing, 2007, p: 6.

⁴Idem, p: 6.

وتخطيط إستراتيجية الشركة، ولكن ما ينقص في هذه العملية التخطيطية هو الإجراءات المنهجية لتوليد واختيار المنتجات الجديدة للشركة، وبالتالي يمكن لاستراتيجية المنتجات الجديدة أن تجد القليل من الدعم والمساعدة في نهج التخطيط التقليدي.

- عدم وجود أدلة دامغة على نجاح المنتج الجديد واستراتيجيته، حيث يستند نجاحها على التخمين والأدلة القولية فقط، بالإضافة إلى نقص الدراسات التي تتعلق بتحديد مكونات الإستراتيجية ونتائجها بالنسبة لمنتج جديد، والتوجهات السوقية والتكنولوجية اللازمة لذلك.

- ارتفاع تكاليف الابتكار والتطوير، فتطوير دواء واحد لشركات الدواء مثلاً يكلف بالمتوسط 50 مليون أورو.

- تطوير منتج جديد يتطلب وقتاً طويلاً على الرغم من أن المؤسسات قادرة على تقليص هذا الوقت في العديد من الصناعات مثل الصيدلة، البيولوجيا، الصناعات الغذائية. فتطوير منتج جديد يستغرق في المتوسط من 15 إلى 20 سنة، كما أن التأخر في التطوير هو الآخر مشكلة، لأن التاريخ مليء بفشل المشاريع الكبرى في تلبية التوقعات، والتي تؤدي إلى استهلاك الميزانية دون تقديم أشياء إضافية.

- سجل نجاح المنتجات الجديدة غير مشجع بصورة كلية، ولا تزال المنتجات الجديدة تفشل بمعدل مثير للقلق، فقد بينت دراسة حول المنتجات الغذائية ذات تغليف جديد تفشل بمعدل 80% ونفس النسبة للمنتجات المالية والخدمات مثل: بطاقة الائتمان، وخدمات التأمين وغيرها. وهناك عدة أسباب لفشل المنتجات الجديدة منها ما هو متعلق بالفكرة المبتكرة، ومنها ما هو راجع إلى الخطأ في تقدير السوق، أو عدم التصميم الجيد للمنتج... الخ.

3- محددات نجاح ابتكار المنتج: نظراً لمعدلات الفشل الكبيرة التي تواجه المنتجات الجديدة نجد المؤسسات حريصة على تعلم كيفية تحسين فرص نجاح منتجاتها ومن بين هذه العوامل والمحددات نذكر¹:

- الحرص على تقديم منتجات جديدة تضمن للمستهلك جودة عالية ومزايا فريدة، وقيمة أكبر من قيمة المنتجات الحالية.

- التحديد الجيد لمفهوم المنتج الجديد الذي ترغب المؤسسة في تطويره، مع تحديد السوق المستهدف بدقة وتقييمه، ومعرفة متطلبات المنتج ومزاياه.

- طبيعة التكنولوجيا، التسويق التفاعلي، جودة تنفيذ مراحل عملية الابتكار، وفهم المنافسين والسوق والعملاء كلها عوامل تزيد أو تنقص من نجاح عملية تطوير وابتكار منتجات جديدة.

- وضع خطط منهجية من قبل الإدارة من أجل الحصول على أفكار وتحديد مجالات الأعمال التي تركز عليها معظم هذه الأفكار الأولية غير صالحة لتطوير منتج جديد، لهذا يجب على المؤسسة تشجيع البحث عن الأفكار من أجل تسهيل عملية الاختيار، مع وضع معايير خاصة لقبول ورفض فكرة المنتج الجديد.

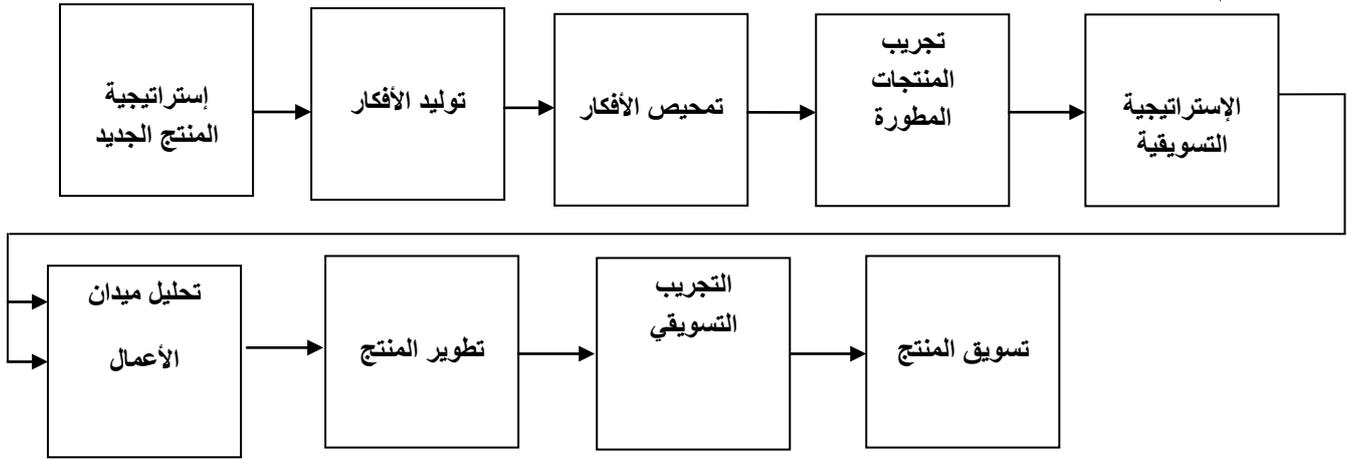
¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص: 116-117.

- ضبط هدف المؤسسة من تطوير المنتجات فقد يكون هدفها المحافظة على وضعيتها الابتكارية في الصناعة، المحافظة على الحصة السوقية، التمتع في السوق الجديدة.

- تحديد الميزانية المخصصة لتطوير منتج جديد، بالإضافة إلى تحديد الهياكل التنظيمية، من أجل رعاية الابتكار والتعامل مع المنتجات الجديدة، وتكامل الجهود والموارد بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأقسام تطوير المنتجات.

ثالثاً: عملية إبتكار المنتج ومراحلها: تتضمن هذه العملية تسعة مراحل يلخصها كوتلر وزملاؤه في الشكل التالي.

الشكل رقم: 2- 8: خطوات تطوير المنتجات الجديدة



Source: Philip Kotler & all, op cit, p: 607.

1- إستراتيجية المنتج الجديد: إن الإستراتيجية الواضحة للمنتج الجديد تعتبر كقائد للمنتجات الجديدة الفعالة. هذه الإستراتيجية تهدف إلى¹:

- تحديد الجهود الجماعية لفريق المنتجات الجديدة؛
- زيادة تكامل جهود الوظائف والإدارات؛
- الفهم الجيد للمهام والجهود المطلوبة يسمح بتفويض المهام لأعضاء الفريق، ومنح الحرية في إنجاز العمل؛
- الاتفاق بين المسيرين حول الإستراتيجية الاستباقية كعقد عمل، يزيد من احتمال البحث عن فرص الابتكار.

الشركات المبتكرة الناجحة تعتمد على الوضوح في إستراتيجيتها وميثاق تطوير منتجاتها، ويقصد بالوضوح التحديد الدقيق لعناصر الإستراتيجية مثل: تحديد فرص الابتكار، المنتج، السوق، التكنولوجيا

¹Philip Kotler & all, **Principles of Marketing**, op cit, pp: 607 - 624.

المستعملة، الأهداف (الحصة السوقية، التدفق النقدي، الربحية)، أولويات المديرين في عملية التطوير (تطوير منتجات اختراقية، تغيير المنتجات الحالية، تقليد منتجات المنافسين).

2- توليد الأفكار: يجب أن تكون مرحلة البحث عن الأفكار منهجية وليست عشوائية، وإلا فإن المؤسسة ستجد العديد من الأفكار ولكنها غير صالحة، أو غير مناسبة لإمكانياتها. وللحصول على هذه الأفكار تتخذ المؤسسة عدة مصادر منها¹:

- المصادر الداخلية: بعض المنتجات الجديدة تكون مصادرها المصالح الداخلية لها، حيث يمكن العثور على أفكار جديدة من خلال جهود البحث والتطوير، الخبراء والمهندسون، آراء المدراء، أفكار رجال البيع².

- المستهلكون: تؤكد الدراسات أن 28% من أفكار المنتجات الجديدة تأتي من مشاهدة الزبائن والاستماع إليهم، ويمكن للشركة إجراء مسح لمعرفة حاجات العملاء ورغباتهم، والبحث في مشاكلهم وشكاويهم من أجل الوصول إلى منتجات جديدة بإمكانها أن تحل هذه المشاكل.

- المنافسون: هناك 30% من أفكار المنتجات الجديدة تأتي من تحليل منتجات المنافسين، وذلك من خلال إعلاناتهم، أو شراء عينات منها من أجل التعرف عليها وعلى وظائفها، وتحليل مبيعاتهم... الخ.

- الموردون والموزعون والمصادر الأخرى: ينشط الموزعون على مقربة من السوق لهذا يمكنهم تقديم معلومات حول اهتمامات ومشاكل المستهلك وتحويلها إلى منتج جديد. الموردون يمكنهم كذلك تقديم أفكار جديدة للشركة يمكن استعمالها في تطوير المنتجات، أما المصادر الأخرى فتتمثل في المجالات المتخصصة، الندوات والملتقيات، وكالات حكومية، المكاتب الاستشارية، شركات بحوث التسويق، المخترعون، الجامعات والمراكز البحثية.

3- تمحيص الأفكار: الغرض من توليد الأفكار هو خلق عدد كبير من الأفكار، أما مرحلة التمحيص فالهدف منها هو تقليل عدد هذه الأفكار من أجل سهولة التحكم ودراسة البدائل بصورة جيدة، وذلك بإسقاط الأفكار غير المفيدة فتكاليف الابتكار في المراحل القادمة تكون باهضة فمن المهم بالنسبة للمؤسسة التعامل في تلك المراحل مع الأفكار المربحة فقط، حيث يتم مراجعة وتمحيص تلك الأفكار بمعايير مثل: مواصفات المنتج، السوق المستهدف، المنافسة، تقديرات حجم السوق، سعر المنتج، التكلفة، وقت التطوير، معدل العائد... الخ³.

¹Idem, p p: 607-611.

²Mukesh Chaturvedi, **managing innovation and new product development: Concepts and Cases**, New Delhi, PHI private limited, 2009, p: 56.

³ Philip Kotler & all, **Principles of Marketing**, op cit, p: 611.

4- تجريب المفاهيم المطورة: حيث يجب على المؤسسة هنا وضع مفهوم وصورة المنتج الجيد والذي ترغب في تقديمه إلى السوق. ويقصد بمفهوم المنتج النسخة المفصلة من الفكرة. والتي تملك معنى إستهلاكي، أما صورة المنتج فهي النظرة الذهنية للمستهلك حول المنتج الحالي والمحمّل. وتشمل عملية التجريب هذه أمرين¹:

4. 1 - المفهوم المطور: مثلاً نفرض أن مصنع للسيارات قام بتصميم سيارة كهربائية تسير بسرعة 90كلم/سا وتحتاج الشحن كلما قطعت مسافة 170كلم، وأن تكاليف صناعتها هي ضعف السيارة العادية، هذا ما يعرف بفكرة المنتج، المستهلك لا يشتري الفكرة وإنما يشتري المفهوم، وتكون مهمة المسوق جعله بديل من بدائل المنتج، ومعرفة مدى جاذبية كل مفهوم للعملاء واختيار الأفضل.

4. 2- اختبار المفاهيم: وهي عملية تجريب المنتج مع مجموعة من المستهلكين المستهدفين حيث يتم عرضه عليهم بصورة مادية أو عن طريق طرق أكثر واقعية مثل: استعمال أجهزة الحاسب الآلي في العرض ومحاكاة الواقع. وبعد هذا العرض يطلب من المستهلك الإجابة على بعض الأسئلة التي تساعد المؤسسة على معرفة المفهوم الذي لديه قبول لدى المستهلك، كما يمكنها تقدير النسبة المئوية لعينة المستهلكين الذين أعجبهم المنتج ومقارنة ذلك مع حجم السوق، من أجل تقدير الطلب والمبيعات، ومنه الحكم على مدى نجاح وفشل المنتج الجديد.

5- تطوير الإستراتيجية التسويقية: وتتضمن هذه الأخيرة ثلاثة عناصر، العنصر الأول هو خصائص السوق المستهدف، العنصر الثاني يضم عناصر المزيج التسويقي، أما العنصر الأخير يتضمن أهداف ومخطط المبيعات والربح².

6- تحليل ميدان الأعمال: بعد استقرار المؤسسة على أهدافها التسويقية يتم تقييم جاذبية النشاط حيث تشمل تحليل الأعمال، مراجعة المبيعات والتكاليف، وتوقعات الأرباح للمنتج الجديد، فإذا استوفى أهداف المؤسسة يمكن للمنتج الانتقال إلى مرحلة التطوير³.

7- تطوير المنتج: حتى الآن مفهوم المنتج موجود ككلمة أو رمز، أو وصف أو رسم، وفي هذه المرحلة تقوم مصلحة البحث والتطوير. بواسطة خبرائها تحويل المنتج من الصورة المفاهيمية إلى منتج مادي، حيث يأمل قسم R&D في تصميم نموذج أولى من شأنه أن يرضي المستهلك. حيث يجب أن تتوفر فيه الميزات الوظيفية

¹Idem, p: 613.

²جلول بن قشوة، مرجع سابق، ص: 107.

³Philip Kotler & all, **Principles of Marketing**, op cit, p: 614.

والخصائص المادية المطلوبة. والقيام باختباره وظيفيا في المخبر، ثم في الواقع للتأكد أن المنتج يعمل بشكل آمن وفعال. وهذا الاختبار يعتمد على طبيعة المنتج¹.

8- التجريب والاختبار التسويقي: ويقصد به وضع برنامج المنتج والتسويق وعرض وإعداد هذه البرامج فعليا في الأسواق. هذه الخطوة تمنح الخبرة في التسويق قبل البدء في عملية إطلاق المنتج في السوق، حيث تمنح للمؤسسة اختبار برامج التسويق، التموّج الاستراتيجي، الترويج، التوزيع، العلامة، التعبئة والتغليف، مستوى الميزانية في السوق الحقيقي، وتستعمل المؤسسة في ذلك الاختبار التسويقي من أجل التعرف على ردة فعل المستهلكين والموزعين واستخداماتهم².

9- تسويق المنتج: إن المراحل السابقة لعملية ابتكار وتطوير المنتجات تعطي للإدارة المعلومات اللازمة حول إطلاق المنتج من عدمه، ويجب على المؤسسة قبل إطلاق المنتج أن تتخذ أربع قرارات، الأول متعلق بتوقيت إدخال المنتج وهل يؤثر التأخر على المبيعات الأخرى للمؤسسة، أو أن المنتج مازال يحتاج إلى تحسين، أو أن الميزانية غير كافية لإطلاقه، أما القرار الثاني فمتعلق بالمكان أي هل يتم إطلاقه في مكان واحد أو في مناطق عدة، سوق وطنية، إقليمية، أو دولية؟ أما العامل الثالث متعلق بنوع الزبائن الذين توجه إليهم المنتج ومن الأفضل أن يكون الزبائن من الذين تملك المؤسسة نظرة عليهم في المراحل السابقة كما أنهم يملكون خبرة أولية حول المنتج، أو استمالة قادة الرأي الذين لديهم تأثير كبير على توجه المشتريين الآخرين. أما العامل الأخير متعلق بضرورة وضع خطة عمل لتقديم المنتج إلى السوق المختارة مع ضمان زيادة تكامل أنشطة عناصر المزيج للمنتج الجديد³.

وفي الأخير بقيت الإشارة إلى أن المؤسسة المعاصرة مطالبة بتسريع عملية تطوير وابتكار المنتج بما يتلاءم مع تسارع متغيرات المحيط، لهذا نجد أن مراحل عملية تطوير المنتجات تكون متداخلة تداخل وثيق من أجل ربح الوقت والجهد.

رابعا: بعض نماذج ابتكار المنتجات

سنوضح من خلال هذا الجدول بعض نماذج ابتكار المنتجات الناجحة عبر الزمن، والتي غيرت مجرى الشركات المبتكرة.

¹Idem, p: 615.

² جلول بن قشوة، مرجع سابق، ص: 109.

³ المرجع نفسه، ص: 109.

الفصل الثاني: الابتكار التسويقي مفاهيم أساسية

الجدول رقم: 2-2 : بعض نماذج إبتكار المنتجات

المنتجات المبتكرة	خصائصها ومميزات تفوقها
منتجات شركة بروكتر أند جامبل (Proctor&Gamble)	- معجون الأسنان علامة Crest من خصائص الفنية أنه معجون يقلل من تآكل الأسنان. - شامبو Head&shoulders يساعد بصورة كبيرة على التحكم في قشرة الشعر. - حافظات الأطفال Pampers الورقية تستعمل لمرة واحدة على عكس حافظات الأطفال المصنوعة من القماش التي يتطلب استعمالها المتكرر ضرورة غسلها وما تولد هذه العملية من ضجر لدى الأمهات والآباء.
شركة بوينج وتعديل جناح الطائرة بوينج 737	- قامت بإعادة تصميم جناح الطائرة لمنع ارتدادها عند الهبوط على ممرات قصيرة لدى مطارات دول العالم الثالث التي تتميز بهذه الخاصية، كما قامت بإعادة تصميم محركات الطائرة بحيث تتمكن من الإقلاع الأسرع.
منتجات شركة أعواد القطن البلاستيكية	- كان المستهلكون يستخدمون لتنظيف آذانهم عود ثقاب ويلفون على أطرافه القطن، قامت هذه الشركة بتقديم عود بلاستيكي مرن يلف على طرفيه قطعتين من القطن المعقم باستخدام آلات اللف. وحقق المنتج نجاح كبير.
البنتلون (السروال) الطويل- القصير	- وهو عبارة عن سروال طويل يمكن أن يتحول إلى سروال قصير لأنه يتكون من قطعتين من نفس اللون واحدة فوق الركبة وهي القطعة الأساسية وواحدة تحت الركبة عبارة عن رجلين اثنتين يتم الربط بينهما بسوسته zipper ولل فرد الخيار بدمج القطعتين أو فصلهما، وهي فكرة مبتكرة عرفت نجاحا كبيرا.
القهوة سريعة الذوبان	- وهو منتج مبتكر يقوم على أساس أنه بدل من إعداد القهوة بالطريقة المألوفة، معد القهوة هنا يحتاج فقط وضع كمية من البن في كوب ماء ساخن، فيتم الحصول على قهوة يضاف إليها السكر. حيث توفر الوقت والجهد اللازم لإعدادها.
إعلان وقت الانتظار بالبنك	- يعتبر وقت الانتظار من الأمور الهامة لمتلقي الخدمة المصرفية، فقد قامت إحدى البنوك الكندية بتقديم المدة التي يستغرقها متلقي الخدمة في الطابور عن طريق لوحة إلكترونية مضيئة. مما تمكنه من استغلال ذلك الوقت في قضاء حاجيات أخرى.

المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 114- 131.

المطلب الثاني: الابتكار في السياسة التسعيرية

تعتبر عملية الابتكار في السعر من بين أهم القرارات الإستراتيجية التي يمكن أن تقدم عليها المنظمة، وذلك نظرا لتشعب العلاقة بين السعر ومختلف عناصر المزيج التسويقي من جهة، والإنتاج، والتكاليف، والأرباح والأهداف العامة للمؤسسة من جهة أخرى، ولهذا تعد عملية الابتكار في هذه الوظيفة من الأمور الحساسة التي

تتطلب عملية تخطيطية عميقة قائمة على استقرار المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. لأن أي خطأ في هذه العملية من شأنه أن يؤدي إلى نتائج سلبية يمكنها أن تهدد تواجد المنظمة في السوق.

أولاً: تعريف الابتكار التسعيري

تعتبر إلزابيث مارتن أول من أشارت إلى مفهوم الابتكار التسعيري من خلال نشر أول كتاب بعنوان "الإبداع التسعيري" سنة 1968 وهو عبارة عن مجموع 19 ورقة بحثية لمختلف ممارسي التسعير، حيث تتمحور فصول هذا الكتاب حول سياسة وأهداف التسعير، الجوانب المالية وغير مالية في التسعير، وقنوات التوزيع، التسعير حسب نوع المنتج، استخدام أجهزة الكمبيوتر في التسعير، إدارة تغيرات الأسعار، ولقد علقته مارتن في المقدمة بقولها: إن هذا الكتاب يدعم التخطيط السليم والتقنيات المرنة وتقديم الدعم الكامل والملائم، كما يمكنه أن يترك أثر إيجابي حول الإنتاجية وأرباح الشركة¹، وهذا الطرح وافقه العديد من الباحثين فيما بعد، حيث يرى أحد الباحثين بأنه يمكن للأفكار التسعيرية أن تكون مبتدعة في حد ذاتها كما يمكن أن تكون جديدة، والملاحظ في تاريخ الفكر الاقتصادي يرى بأن البحث في مجال السعر والسياسات التسعيرية سيطرت عليه نظريات الفكر الاقتصادي، ثم انتقل بعد ذلك إلى محاسبة التكاليف، وبغض النظر عن طبيعة الجهة المكلفة بالبحث فإن المكلفين بوضع السياسات التسعيرية داخل المؤسسة هم من يملكون الفرصة لجعله ابتكاري، ويقصد بالابتكار التسعيري مجموع الحالات التي تقوم فيها المؤسسة، بابتكار إستراتيجية أو تكتيك جديد في السعر، يعتمد على فهم السلوكات النفسية والفيزيولوجية للمستهلك. ويجب الإشارة هنا إلى أن الابتكار في السعر يشمل المنتجات المادية كما يشمل الخدمات²، فالابتكار في أسعار الخدمات يعكس التوازن المنطقي والسليم بين قيمة هذه الخدمات وما يتوقعه العميل من الفوائد والمنافع التي يحصل عليها عند شرائه للخدمة.

ثانياً: أهمية الابتكار في السعر ومحدداته وقيوده

تتفاوت أهمية الإبداع والابتكار التسويقي في الأسعار من منظمة إلى أخرى كما يساهم السعر المحدد للمنتج في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة وتقديم المنتجات بأسعار مناسبة للمستهلكين، ونظراً لارتباط التسعير بمستوى التكاليف، والإيرادات، وظروف المنافسة، وإمكانيات المستهلكين، وغير ذلك فإن السعر يكتسب أهمية خاصة تزيد من عملية الابتكار فيه حساسية وصعوبة وأهمية في نفس الوقت. ومن ثم هناك اعتقاد خاطئ يقوم على أن العلاقة بين الزبون والمؤسسة فيما يخص السعر هي علاقة ربح أو خسارة أحد الطرفين، فربح أحدهما يؤدي إلى خسارة الطرف الآخر، إلا أن بعض الأبحاث تبطل هذه الفرضية وتؤكد بأن الابتكار في

¹Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, **innovation in pricing: Contemporary theories and best practices**, reutledge taylor and francis group, 2013, p:4.

²Andreas Hinterhuber and Stephan Lioz, op cit, p: 5.

السعر قادر على جلب أمور جديدة إلى الصناعة، وإلى المقاربات الإستراتيجية والتكتيكية في التسعير تضمن بذلك زيادة رضا العملاء وأرباح الشركة على حد سواء¹.

ومن الأمثلة على ذلك شركة جنيرال إلكتروك التي سلطت الضوء على أهمية الابتكار في التسعير حين قامت ببيع محركات الطائرات لشركات الطيران بسعر منخفض يضاهي سعر التكلفة أو أقل وحاولت استعادة الأرباح من خلال عقود الصيانة المبرمة بين الطرفين، رضا العملاء كان منخفض، النفقات الرأسمالية كانت عالية، ولقد قامت EG من أجل سد الفجوة بين هذه النفقات والتدفقات النقدية بالاستعانة بالابتكار في السعر، فبدل أن تبيع المحركات قامت ببيع ما يعرف بـ"power by the hour"، وهي عبارة عن حقوق استخدام محركات الطائرات النفاثة. والتي تشمل الصيانة وقطع الغيار، وتملك الآن EG عقود مع عملائها فيما يخص التأكد بأن المحرك يعمل بصورة صحيحة وجيدة، وكننتيجة لذلك زيادة كل من الربح، ورضا العملاء بصورة دراماتيكية. كما أن نجاح شركة salse pour وشركة zipcar لم يرتكز على الابتكار في المنتج، بل على الابتكار في السعر، فبدلاً من بيع برامجها تقوم ببيع تراخيص حقوق الاستخدام للمستهلك الذي يملك ميزة ربط المدفوعات بكثافة الاستعمال على عكس التسعير التقليدي الذي يقوم على تحديد سعر ثابت، بغض النظر على الفوائد المحصلة. وبالموازاة مع ذلك فإن نجاح شركة zipcar في عملية التأجير لا يعود في الأساس إلى توفير مركبات أفضل أو خدمة العملاء بقدر ما يعود إلى مخططات الشركة التسعيرية التي تعطي للزبون خيارات متعددة للدفع وعلى أساس أكثر مرونة².

إن الابتكار في السعر يعتبر مصدر الميزة التنافسية لبعض الشركات الرائدة والذي يوفر زيادة الأرباح الإضافية وتحسين رضا العملاء، والربحية وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: جوانب ومستويات الابتكار في السعر

1- الجوانب الإستراتيجية الخاصة بالابتكار في السعر: تتضمن إستراتيجية الابتكار في السعر الجوانب الإستراتيجية الخاصة بالسعر ونوجزها في ما يلي:

1. 1- تقسيم جيد للسوق: وفي هذه الطريقة يتم الانتقال من نموذج واحد يناسب جميع سياسات التسعير إلى اعتماد سياسات ذات تكوينات متعددة للقيمة والسعر، حيث تعكس كل واحدة منهم القيمة المقدمة للقطاع

¹Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?", Business Horizons , n° 57, 2014, p: 414.

²Idem, p 414.

السوقي. هذه الأخيرة تتميز بالتفاوت بين الأفراد المشكلين لها. ولهذا يكون من الجيد تقديم عدد كبير من المنتجات بأسعار مختلفة تتناسب مع اختلاف الاستعدادات في دفع ثمن السلعة¹.

1. 2- تقسيم السوق على أساس الاحتياجات: رغم أن الطريقة السابقة هي النموذج الابتكاري في السعر للعديد من الشركات، هذه المقاربة لها انتقادات مهمة منها أن المستهلك يجد صعوبات كبيرة في فهم أي نمط من المنتجات التي تستجيب إلى حاجاته، وبصورة أخرى المستهلك يملك حاجات معقدة وجد خاصة، وليس الشراء بسعر منخفض أو متوسط فقط. الأبحاث الأكاديمية المعاصرة أكدت بأن التقسيم على أساس الحاجات هو التوجه الجيد فيما يخص تجزئة السوق وهذا ما يتفق معه haus strasherger المدير التنفيذي للشركة السويدية للمنتجات الالكترونية يقول "نظرا للاختلاف في القيمة بالنسبة للعملاء تخيلنا على النهج التقليدي للصناعة القائم على مبدأ أحسن تقسيم للسوق، والآن لدينا العديد من القطاعات السوقية وأكثر من 20 منتج يرتبط مباشرة مع حاجات الزبون وقدراته الشرائية"².

تقسيم السوق على أساس الحاجات يسمح للمؤسسة بعرض العديد من أصناف المنتجات حيث يوجه كل بديل إلى مجموعة من الزبائن تكون خصائصهم محددة بدقة، شركة إلكترولوكس استطاعت أن تتجاوز منافسيها في الأسواق انطلاقا من تطبيق تقسيم السوق القائم على حاجات الزبون.

1. 3- الدفع حسب الأداء التسعيري: هذه الطريقة تقوم على أساس إتفاق بين البائع والمشتري يتم بواسطته دفع ثمن المنتج من قبل الزبون على أساس أداء المنتج، أي على أساس الإضافات التي يقدمها المنتج الجديد. فمثلا بريطانيا، السويد، كندا، أستراليا تعتبر من الدول التي يكون فيها تعويض المنتجات الصيدلانية يعتمد اعتمادا وثيقا على القيمة الإضافية مقارنة بالمنتجات الحالية³.

1. 4- التسعير لقيادة التوسع السوقي: بدل التنافس من أجل الحصول على حصة سوقية تقوم مقارنة الابتكار في السعر على توسيع السوق بشكل عام نموذج T للتسعير بالنسبة لفورد مثال جيد على ذلك، فخلال سنوات 1910-1915 خفضت فورد أسعارها بنسبة 80% هذا ما أدى إلى زيادة المبيعات بـ 50% حسب مذكرات هنري فورد يقول " سياستنا هي تخفيض السعر، توسيع العمليات، تحسين السلع، تخفيض السعر يأتي أولا، إلى درجة نؤمن بها مزيدا من المبيعات ثم نقوم بوضع السعر ولا نهتم بالتكلفة، الأسعار الجديدة تفرض خفض التكلفة، إن الطريقة الأكثر استخدام هي تحديد تكلفة المنتج ثم بعدها وضع السعر، وإن كانت هذه الطريقة

¹Philip Kotler et D'autre, **marketing management**, France, Pearson education, 2012, 14^edition, p: 252.

²Andreas Hinterhuber and Stephan Lioz, "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?", op cit, p p: 415-416.

³Andreas Hinterhuber and Stephan Lioz, **innovation in pricing: Contemporary theories and best practices**, op cit, p:5.

عملية بالمعنى الضيق فليس كذلك بالمعنى الواسع¹. وفي نفس السياق Ikea لا تضع التكاليف كمحدد للأسعار بل تحدد السعر على أساس قدرة مستهلكين في القطاعات السوقية الرئيسية لها واستعدادهم للدفع. ثم تقوم بتحديد التكاليف المسموح بها. إن التركيز على كون الأسعار قائمة للتكاليف سمحت لهذه الشركة بمواصلة التوسع في أسواقها الرئيسية بشكل عام.

1. 5- التسعير وفق معايير جديدة: يجب أن تكون إستراتيجية الابتكار في السعر مرتبطة بأهداف العملاء هذا ما أدى إلى ظهور معايير جديدة لعملية التسعير، حيث تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بتكيف سياستها التسعيرية مع نتائج خاصة بدراسة الزبون. هذا الربط يساعد على زيادة رضا العميل، والتغلب على مقاومة الزبون للتغيير في نهج التسعير².

1. 6- - الصفر كسعر خاص: إن استعمال إستراتيجية أو طريقة الصفر كسعر خاص يعطي التميز في جلب اهتمام الزبون. فبعض الشركات استطاعت التحكم في تعظيم ربحيتها بإعطاء أبعاد لمنتجاتها الرئيسية ryanaim وبواسطة سعر الرحلة الذي لا يتعدى 40 أورو للشخص الواحد كاد يحطم حتى رحلاتها، ومع هذا فهي الآن من أكثر الشركات الأوروبية ربحية. وهذا نتيجة ربحية النشاطات الإضافية للرحلة وهي العوائد الناتجة من: رسوم الأمتعة، مبيعات على متن الطائرة، الاستهلاك السريع للصحف... الخ.

1. 7- التسعير بالمشاركة: لقد سمحت التطورات التكنولوجية بمنح العميل دور أكبر في عملية المشاركة في التسعير هذه المشاركة تأخذ شكلين:

1. 7. 1- السعر الخاص your own price: وهي آلية يتم من خلالها الطلب من المستهلك بوضع السعر الخاص بالمنتج، ويحصل المستهلك على المنتج في حالة بلوغ سعر العتبة غير معروف من قبله، وهذه الطريقة تمكن من التمييز في الأسعار بين العملاء. وتكون أكثر ربحية إذا كان البائع عبارة عن محتكر. وفي حالة وجود المنافسة تسمح هذه الطريقة للمؤسسة بتوسيع قاعدة عملائها الحالية بواسطة حساسية السعر بالنسبة لزبائنها الذين لم يشتروا بعد. كما تساعد على الحد من المنافسة بما أن المستهلكون يختلفون من حيث القدرة الشرائية، هذه الطريقة تستهدف الزبون بواسطة تكلفة منخفضة ولكن طريقة التسعير الثابت تستهدف الزبون بتكلفة مرتفعة. وبناء على هذه الاعتبارات نتوقع أن هذه الطريقة تكتسب شعبية في الأسواق الصناعية.

1. 7. 1- أذع ما تريد: حيث تتيح للعملاء السلطة التقديرية في تحديد السعر وعلى عكس السعر الخاص فإن المنتج يتقبل أي سعر بما في ذلك الصفر. ويمكن للمؤسسة العودة إلى الأسعار الثابتة من أجل تحفيز

¹Ronald j Baker, **Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms**, wiley advisor, 2011, p: 152.

²Andreas Hinterhuber and Stephan Lioz, **innovation in pricing:Contemporary theories and best practices**, op cit, p p: 5-6.

المستهلك بعدم اقتراح الصفر، وفي دراسة تجريبية في المطاعم والسينما، فإن تطبيق هذه الطريقة تؤدي إلى انخفاض المتوسط العام للأسعار لكون العوائد أصبحت أعلى بكثير نتيجة للطلب الجديد، فالمشاركة في عملية وضع السعر تكون مفيدة لزبائن والمنتجين¹.

2- الابتكار في الجوانب التكتيكية للسعر: يمكن أن نلخص أهم الجوانب في ما يلي:

2. 1- إدارة العوائد: في غالب الأحيان تعتبر عملية إدارة العوائد أهم تكتيك للابتكار في السعر في الصناعات الخدمية. كما أن تنفيذه بصورة ناجحة يؤدي إلى زيادة الإيرادات من 3% إلى 7% والأرباح من 30% إلى 50% هذه الطريقة تساعد على إدارة الربحية². كما تسمح بتقديم مستويات مختلفة من الأسعار. ويقوم تكتيك إدارة العوائد على تحليل سلوكيات المستهلك في الأسواق الجزئية. وتوفير وتحسين المنتجات والأسعار من أجل تحقيق أقصى قدر من الإيرادات، حيث يقوم على مدى تصور العملاء لقيمة المنتج، وموائمة أسعار المنتجات بدقة مع كل شريحة من العملاء. وقد تطورت هذه الطريقة في الصناعات الخدمية للسفر (شركات الطيران، الفنادق... الخ)، ثم انتقلت إلى الخدمات الترفيهية وغيرها من الصناعات الأخرى وخاصة التي تتميز بالخصائص التالية: تذبذب الطلب، تعدد الشرائح السوقية، ارتفاع التكاليف الثابتة، إمكانية التنبؤ بالطلب.

2. 2- التسعير المشروط: يعتبر كبديل للتسعير الثابت أو التسعير المنخفض وتقوم هذه الطريقة في التسعير التكتيكي على بيع المنتج بسعر منخفض إذا لم يحصل المنتج على فرصة البيع بسعر أعلى خلال فترة محددة، فإذا تحقق سعر أعلى للبيع لا يحدث البيع الأول (الأصلي) ويتلقى المشتري الأصلي تعويض عن ذلك، وإذا لم يحدث البيع بسعر أعلى يشتري الزبون الأصلي السلعة بالسعر المنخفض المتفق عليه. وبذلك يستفيد كل من البائع والمشتري مثال على ذلك قامت شركة Caterpillar ببيع قطع غيارها إلى المتعاملين مع خيار إعادة الشراء بعلاوة سعرية 10%، في حالة عميل لها في حاجة ماسة إلى المنتج الذي نفذ من مخازنها³.

2. 3- تسعير الحزم (المجموعة): تقوم هذه الطريقة على بيع أكثر من منتج أو خدمة كحزمة أي شراء العميل لمجموعة من المنتجات مرة واحدة، وتساعد هذه الطريقة في زيادة الربح، حيث تمكن المؤسسة من الحصول على فائض المستهلكين، إذا كان المستهلكون يختلفون في تقييم المكونات الجزئية، الخدمات المصرفية ملحقات السيارات، البرمجيات، هي أحسن الأمثلة على التجميع⁴.

¹Shampanier & all, "Zero as a Special Price: The True Value of Free Product", Marketing Science, 2007, vol 26, n° 6, pp: 742-757.

²Skugge g, "Growing effective revenue managers", Journal of Revenue and Pricing Management, vol 3, n° 1, 2004, p: 49.

³Eyal Biyalogorsky & Eitan Gerstner, "Contingent Pricing to Reduce Price Risks", Marketing Science, vol 23, n° 1, 2016, pp: 146-155.

⁴Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?", op cit, p: 418.

2. 4- التسعير الفردي: لقد مكنت تكنولوجيا الإعلام والاتصال مختلف المؤسسات الخدمية من تحديد وفرض أسعار مختلفة ومتفاوتة بشكل كبير على منتجات أو خدمات مماثلة وذلك استنادا إلى بيانات العملاء الفردية، حيث أن عروض الأسعار المقدمة من طرف هذه الشركة تعكس المعلومات والبيانات الخاصة بالمستهلكين واستعدادهم للدفع. هذا ويعتبر suntyust واحدا من أكبر البنوك في بريطانيا الذي استعمل التسعير الفردي على قروض السيارات والعقارات، حيث استعمل هذا البنك العديد من البرامج لمعرفة ماهي الحالات التي يكون فيها المستهلك مستعد لدفع مبلغ أكبر من أجل الحصول على قروض سكنية، وكذا الحالات التي خسر فيها البنك بسبب ارتفاع الأسعار. هذه البرمجيات سمحت بوضع أسعار فردية مثلى لمختلف شرائح المستهلكين¹.

2. 5- الإبداع في الخصم: الرقابة الجيدة لعمليات تحديد وممارسة الخصومات المالية والتجارية. شرط أساسي من أجل دفع عجلة الأرباح عن طريق التسعير. ويمكن للمنافسين العدوانيين أن يمارسوا ضغوط على رجال بيع المؤسسة من أجل التنازل على هذه الخصوم، وهناك العديد من هذه الشركات التي تمارس الإبداع في الخصم ومن الأمثلة على ذلك²:

2. 5. 1- التسعير غير خطي: بحيث أن الأسعار تزيد بصورة غير خطية مقارنة مع حجم المنتج، ويمكن أن يظهر هذا التكتيك أكثر في النقل الجوي. (العروض الخاصة حيث يدفع الزوجين أقل من السعر الكامل). الخدمات البنكية (انخفاض رسوم الحساب الشهرية مع زيادة عدد المنتجات). وجميع البطاقات العضوية للعملاء الأوفياء وتتطوي على عمليات الشراء بأسعار منخفضة.

2. 5. 2- الخصم المتناقص بانتظام: حيث يتم تخفيض الخصم تدريجيا (في الأسبوع الأول 40% في الأسبوع الثاني 30% وفي الأسبوع الثالث 20%) . ولقد أشارت الأبحاث الحالية إلى أن تناقص الخصومات بانتظام يؤدي إلى زيادة توقعات الزبائن بارتفاع الأسعار مع مرور الوقت واتجاه الخصومات إلى الانخفاض من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الطلب في الفترات الحالية (الفترة القصيرة).

2. 5. 3- حزمة المكافأة: المستهلك يربط خفض السعر بالمكافآت التي يحصل عليها، ففي دراسة حديثة أشارت إلى أن المستهلك لا يبالي بين خفض السعر بـ 33% وتقديم فوائد بنسبة 50% (والاثنان يؤديان إلى نفس سعر الوحدة)، والمستهلك يفضل حزمة المكافأة حتى وإن تؤدي إلى ارتفاع متوسط الأسعار مقارنة بالخصم.

¹Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, **innovation in pricing :Contemporary theories and best practices**, op cit, p p:9.

²Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?",op cit, pp:418-419.

2. 5. 4- عرض التخفيض: يمكن للمستهلك أن يفهم جيدا الفوائد والاقتصاد في التكلفة عن طريق العرض الجيد للخصومات. فمثلا تقديم شكل العرض على النحو التالي: ادفع فقط 60% يكون مساوي لأحصل على 40 % تخفيض، لكن الأبحاث الأكاديمية الحديثة تشير بخلاف هذا، حيث بينت أن شكل العرض الأول يحقق نتائج واحتمال الشراء أحسن من الثاني. فشكل العرض الجديد والمتفرد يكون أكثر إقناعا من صيغة العروض التقليدية المعروفة.

2. 5. 5- تخفيضات الأسواق المختلفة: حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من موقعها القوي في سوق معين بنقله إلى سوق آخر، عندما تكون المؤسسة تنشط في أكثر من سوق، حيث يمكن أن تستخدم تخفيضات في سوق معين من أجل تشجيع المبيعات في سوق آخر. مثل أن تملك المؤسسة فرعيين مختلفين: محطة البنزين وبيع قطع غيار السيارات، فإذا قمت بشراء قطعة غيار من متجر الشركة فإنك تحصل على تخفيض 10% في سعر البنزين.

2. 5. 6- التخفيضات التشاركية: هي مجموعة من الإجراءات الخاصة بمطالب العملاء فيما يخص تخفيض الأسعار. ومن بين هذه الإجراءات نجد الحد الأدنى من متطلبات الشراء، ففي دراسة حديثة بينت أن المستهلك يكون راضيا إذا حقق متطلباته حتى وإن كان بخصم أقل مثلا 20% فقط، وأما إذا لم يحصل على هذا الحد الأدنى فلن يكون راضيا حتى وإن استفاد من خصم ب 30%، وفي الحالة الأولى يكون رضا العميل مرتفع كما تكون أرباح الشركة مرتفعة أيضا وهذا نتيجة الإبداع في التخفيضات.

2. 5. 7- الإبداع الحر: يمكن للمؤسسة أن تقدم تخفيضات عن طريق الإجراءات الإبداعية وأنشطتها، دون اللجوء إلى تقديم وتحمل خدمات إضافية في حال كانت هذه التخفيضات فعالة، وإلا يمكنها اللجوء إلى هذه الخدمات لكي تعطي بعد آخر لعملية التخفيض ولكن من شأن هذا التوجه أن يضر بالأرباح. المؤسسات الكبرى تقوم بتطبيق الإبداع لاختيار الخدمات التكميلية المجانية مثل فندق هيلتون في كلفورنيا يقدم لضيوفه خدمة موقف السيارات المجاني، وقد يلجأ الفندق إلى إعفاء السيارات الكهربائية فقط من الدفع، لكي يظهر على أنه صديق للبيئة حتى وإن دفع أغلب السيارات ثمن الموقف.

2. 6- التسعير النفسي: إن معرفة السعر من قبل الزبون قد يحدث له أثرا إيجابيا أو سلبا، كما قد يحدث صدمة ورعب لديه، لذلك فإن الابتكار النفسي يهدف إلى جعل السعر أكثر جاذبية في نفس الزبون ومن أشكاله¹:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص: 176-177.

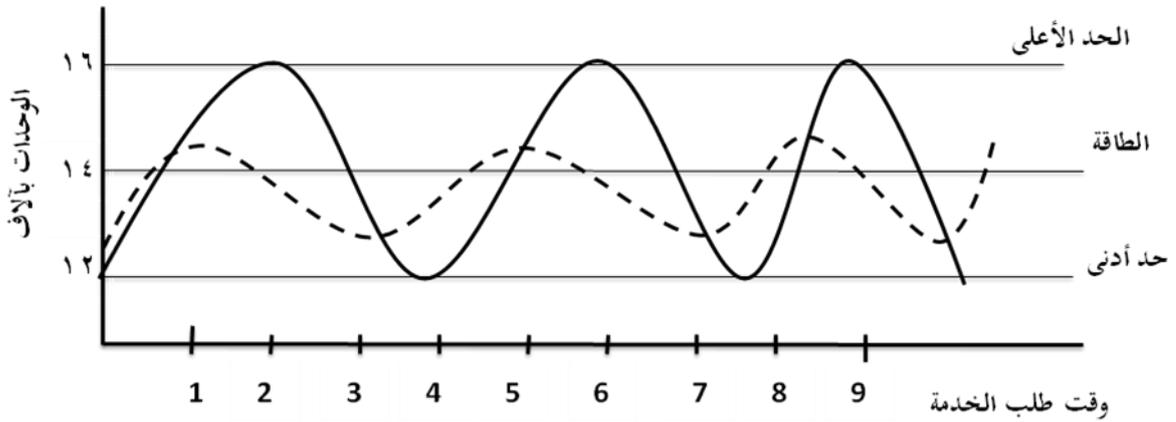
2 . 6 . 1- الأسعار الكسرية: أي وضع رقم لسعر في شكل كسر وليس عدد صحيح مثل سعر 9.99 بدلا من 10 دج الصحيح وذلك لأن المستهلك يرى فيه أقرب إلى تسعة بدل عشرة.

2 . 6 . 2- الأسعار الزوجية: ويقصد بها مدى تعبير السعر عن قيمة وجودة السلعة، وتكون صالحة في المنتجات التي يربط فيها المستهلك بين السعر والجودة كالدواء مثلا.

2 . 6 . 3- السعر المرجعي: ويقصد به تحديد سعر معتدل للمنتج وتحديد وضعه السوقي باعتباره يقوم بتلبية نفس حاجات منتجات تفوقه سعرا، على أمل أن يدرك المستهلك سعر هذا المنتج وقيمه انطلاقا من المنتج الأعلى منه سعرا. فاختياره من قبل الزبون يكون على أساس امتلاكه لصفات تضاهي المنتج المرتفع السعر، ولكن بسعر أقل.

2 . 7- تسعير الذروة وتسعير خارج نطاق الذروة: ابتكرت بعض الشركات الخدمية طريقة لتسعير خدماتها تقوم على مبدأ إحداث التوازن بين الطلب على خدماتها والعرض عليها، في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بفرض سعر مرتفع في الوقت الذي يكون الطلب على الخدمة كبير إلى حد يفوق العرض، وسعر منخفض في أوقات غير الذروة¹. ويؤدي ذلك إلى تعديل الطلب على الخدمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-9 : تسعير الذروة وتسعير خارج نطاق الذروة



الطلب قبل تطبيق الطريقة

الطلب بعد تطبيق الطريقة

المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة: ص: 171

3- الجوانب التنظيمية للابتكار في التسعير: تعتبر عملية تنظيم وظيفة الابتكار في التسعير نشاط إستراتيجي باعتباره جزء من إستراتيجية المؤسسة، لأنه يشمل إعداد الأنشطة والموارد ذات قيمة نادرة وتعتبر جزء لا يتجزأ

¹ المرجع نفسه، ص: 171.

من تنظيم الشركة، ورغم هذه الأهمية إلا أن عدد قليل من الشركات التي تقوم بالتنظيم والتخطيط لوظيفية التسعير. حيث أن هناك عدد قليل فقط يملك فريق مختص في تحليل الأسعار وتطويرها ومراقبتها. الابتكار في الجوانب التنظيمية للتسعير تتعلق بإنشاء مقاربات جديدة لزيادة فعالية عمليات التسعير.

3. 1- تخصيص وظيفة التسعير: في أغلب المؤسسات يتطلب الابتكار في السعر إنشاء وظيفة خاصة بالتسعير، وتتمثل مهامها في وضع الأسعار التي تعكس القيمة المقدمة للزبون، تحديد سياسات الخصم والتخفيضات وتوجيه أداءها ووضع دليل من أجل توصيل القيمة والسعر للعملاء، وجمع المعلومات عنهم، وعن المنتجات، ورجال البيع، لتحليل المؤشرات الرئيسية للأداء التي تتعلق بالسعر (مثل انحراف الأسعار عن الأهداف المسطرة، توجيه التخفيضات، الربحية الحالية في القطاعات السوقية، تطوير أدوات التسعير، وتقييم وتطوير قدرة رجال البيع، قيادة التسعير)¹.

3. 2- مركزية وظائف التسعير: الأبحاث المعاصرة تشير إلى أن القيادة في عملية تصميم وتحديد الأسعار، والتي تجمع بين العناصر المركزية والعناصر اللامركزية تؤدي إلى زيادة الأداء، ومن بين العناصر المركزية نجد تطوير قائمة الأسعار، تحديد أدوات التسعير، المؤشرات الأساسية المتعلقة بالتسعير، أما إدارة الأسعار في وحدات الأعمال، وفي الأسواق الخارجية، تعتبر من الوظائف الخاصة باللامركزية².

3. 3- قدرات التسعير على مستوى الشركة: تشمل القدرات التسعيرية على ثلاث أبعاد رئيسية للتسعير. توجهات الزبون (قياس الاستعداد الأقصى للدفع، مرونة الأسعار، القيمة المستعملة). توجهات المنافسين (معرفة مستويات أسعار المنافسين، القدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق). وأخيرا توجهات المؤسسة (توفر أدوات التسعير، مدى توفر عمليات إدارة التسعير، توفر عمليات تدريب وتطوير مهارات الموظفين في التسعير)، تشير الدراسات الحديثة في التسعير إلى وجود علاقة إيجابية بين قدرات المؤسسة التسعيرية وأدائها.

ويسمح التقييم الدوري للقدرات التسعيرية للشركة ب³:

- تحليل قدرات التسعير للشركة في كل وقت؛

- مقارنة القدرات التسعيرية داخل المؤسسة وخارجها بين المؤسسات؛

- تخطيط وتنفيذ تدابير تسعيرية لتحسين قدراتها.

¹Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?", op cit, p: 420.

²Stephan M Liozu & all, "Mindful pricing: Transforming organizations through value-based pricing", Journal of Strategic Marketing, vol 20, n° 3, 2012, pp: 1-12.

³Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?", op cit, p:421.

المطلب الثالث: الابتكار في قنوات التوزيع

أولاً: لمحة تاريخية عن تطور الابتكار في التوزيع

يشير الابتكار في التوزيع إلى العمليات والأبحاث التي عالجت مجالات محددة من الابتكار في قناة التوزيع، أي الابتكارات التي تحدث في جانب من جوانب القناة، كما أن هناك ابتكارات تخص القناة ككل وليس جانب واحد فقط. وقد ركزت أغلب الابتكارات في هذا العنصر التسويقي على تجارة التجزئة، وشركات التوزيع، وسلسلة التوريد¹، وفي هذه الحالة تعتبر مسألة التكنولوجيا النقطة الأساسية التي تم التركيز عليها في الابتكار، وخاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) وتطبيقها على قنوات التوزيع. والقليل من الدراسات التي ركزت على القناة ككل. فلماذا نجد دراسات عديدة تركز على جانب فقط من جوانب القناة مثل أثر الابتكار على ديناميكية العلاقة بين الأعضاء. وتأثير المؤسسات الاقتصادية، والاجتماعية، والجوانب الثقافية في الابتكار التوزيعي الدولي، وسنحاول التطرق هنا للابتكار في التوزيع من جانب جزئي ومن جانب كلي. ولهذا يمكن القول بأن الابتكار في التوزيع هو عبارة عن إدخال طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم شكل منفذ التوزيع نفسه أو في التصميم الداخلي له، أو الجو المحيط بعملية التوزيع، والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى، وغير ذلك من الأنشطة والمجالات².

ثانياً: العوامل التي تقود الابتكار في التوزيع

فيما يخص الابتكار في التوزيع يجب دراسته من جانبين أولاً يجب النظر إليه كمنشأ إستراتيجي للمؤسسات الصناعية والتوزيعية، والذي يساعد على اكتساب مزايا تنافسية على طول قناة التوزيع. أما من الناحية الثانية يجب اعتباره عملية تغيير للوظيفة الاقتصادية لأنظمة التوزيع، مما يسمح بظهور أشكال جديدة تقدم خدمات إضافية وجديدة إلى جانب الخدمات الموجودة من قبل. الابتكار يمنح المؤسسة اختيار طول القناة، زيادة الشركاء بداخلها، زيادة العلاقة مع المنبع والمصب، وهذا النوع من التوزيع يركز على شبكة التوزيع أكثر من التركيز على الابتكارات التوزيعية.

في السنوات الأخيرة تسارعت الابتكارات التكنولوجية وكثافتها، خصوصاً مع التغيرات والتطورات التكنولوجية التي سمحت باعتماد أنماط تنظيمية أكثر كفاءة، وقد صاحب ذلك زيادة في القدرة التنافسية لتلك الشركات. عامل آخر أدى إلى زيادة العمليات الابتكارية في قنوات التوزيع هو تحديث قطاع تجارة التجزئة وإثراء دورها. وكذلك تغيير الأنماط السلوكية والاجتماعية للطلب النهائي بصورة تستوعب هذه الابتكارات والقيم الجديدة

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 229.

² Fabio Musso, "innovation in marketing channels", Emerging Issues in Management, n° 1, 2010, pp: 23-24.

للسلع الاستهلاكية وأنظمتها التوزيعية (التكيف مع المتطلبات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في عمليات التصنيع). هذه العوامل في مجموعها موجودة في بيئة تركز مؤسساتها على الديناميكية التنافسية. سواء على المستوى الأفقي (بين المنتج وتاجر التجزئة) أو على المستوى العمودي. هذه الديناميكية ظهرت مع تطور علامة المنتجات الخاصة، وتطور تجارة التجزئة وزيادة تكامل المنتجين مع المؤسسات الموزعة (محلات تجارة التجزئة مملوكة بالكامل للمنتج)، وكذا التكامل الخلفي لتجار التجزئة داخل سلسلة التوريد¹.

إن الحافز للابتكار في قنوات التوزيع هي التكنولوجيا حيث تساعد وتزيد من الفرص المقدمة من الابتكار في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن التغيرات السوقية مهمة إذا كان الطلب مرتبط بها وعلى المؤسسة الامتثال لذلك، وفي الأخير تعتبر المتغيرات التنافسية مصدر للتميز كذلك حيث تضمن استجابة سريعة لتغيرات الطلب.

ثالثاً: مستويات الابتكار في التوزيع

1- النظرة التكنولوجية للابتكارات: وتتلخص أهم أنواعه في:

1. 1- الابتكار التكنولوجي بين المؤسسات داخل قناة التوزيع: وهي أول مجال للابتكار في العلاقة بين المؤسسات داخل قناة التوزيع، وهي التكنولوجيا القائمة على التفاعل والتقنيات التي تسمح باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تسريع العلاقات الرئيسية وجعلها أكثر كفاءة. تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهم التقنيات التي تستعملها المؤسسة في إدارة المعلومات بداخلها أو في ما بينها وبين المؤسسات، وتمثل الآن هذه التكنولوجيا القاعدة الأساسية لإدارة الإمدادات وتحديثها، حيث أنه وبعد عدة سنوات من المفاوضات بين المنتجين وتجار التجزئة تم اقتراح السبل التكنولوجية للتفاعل الأفضل ضمن قنوات التوزيع وزيادة الاستجابة الفعالة للمستهلك عن طريق القضاء على الوظائف العديدة الجدوى والتي لا تقدم قيمة مضافة للعناصر الأساسية لعملية الاستجابة لحاجات الزبون².

إن تحسين سلسلة إدارة التوريد بين المؤسسات باستعمال التكنولوجيا يمس ثلاث جوانب من هذه العملية ويمكن تلخيصها فيما يلي³:

¹Fabio Musso, op cit, p: 25.

²خالد بن ساسي وبوبكر قواميد، "أنظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الإمداد في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 7، 2014، ص:45.

³Fabio Musso, op cit, p: 27.

1. 1. 1- المستوى الأول: متعلق بالنشاطات اللوجستية، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية المادية وتحسين تدفق المعلومات عن طريق تحسين وسائل النقل وإنشاء مراكز إدارة الخدمات اللوجستية، وإقامة البنية التحتية للاتصالات كالتبادل الرقمي مثلا.

وفي ما يخص الابتكار في الجوانب اللوجستية فقد مس التحسين التقني الأمثل في العلاقات داخل قناة التوزيع والتي تتطلب التنسيق والتكامل بصورة كبيرة، حيث يمكن اعتبار النشاطات اللوجستية كوسيط (حلقة ربط) بين التوجهات الإستراتيجية والتكتيكية، والتي يمكن أن تكون متعارضة بين مختلف الشركاء داخل قناة التوزيع. فمن أجل خفض تكاليف التخزين، واستعمال وسائل النقل، هناك العديد من الحلول التنظيمية التي يتم تطويرها والتي تجعل من الدورة اللوجستية أسرع ودون أخطاء.

ومن بين هذه الحلول والأنشطة اللوجستية التي حدثت فيها الابتكارات نجد نظام مراقبة المواد (المخزون) داخل وخارج المستودعات على حد سواء. باستعمال طريقة تحديد الهوية بموجات الراديو، وهي عبارة عن تقنية تعتمد على جهاز يسمى بـRFID، عبارة عن كائن صغير يحتوي على شريحة يستقبل ويرسل من خلالها المعلومات ويستخدم هذا النظام في المخازن. ومن بين الفوائد المتعلقة باستخدام هذا النظام نجد خفض تكاليف العمالة، تبسيط العمليات التجارية، الحد من أخطاء المخزون¹.

إن التقنية التي تقوم عليها البنية الأساسية لتنسيق العمليات اللوجستية بين أعضاء القناة هي التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) والتي تم تعريفها بأنها "الأدوات التي تسمح بالتبادل التلقائي للبيانات بين التطبيقات عن بعد بين مختلف المؤسسات"². ومن بين المزايا التي تجلبها هذه الطريقة للمؤسسات الكبرى والتي تتعامل مع عدد كبير من البيانات الخاصة بالموردين والزبائن هو التنظيم وسرعة الحصول على المعلومة مهما تنوعت وتعددت هذه الملفات، وهذا هو السبب الذي يدفع بالمؤسسات إلى تشجيع التبادل الإلكتروني لبيانات التوزيع التجاري. وفي كثير من الأحيان يتم إجبار المؤسسات الصغيرة على استعمال هذه الأداة³.

1. 1. 2- المستوى الثاني من التعاون الذي يمكن تجسيده في سلسلة إدارة الإمداد هي الإدارة التشاركية لنشاطات الإمداد، مثل تقنية المخزون المدار من قبل المورد، والتي تشمل القرارات المتعلقة بالتشكيلات والأنشطة الخاصة بالحد من نفاذ المخزون واستخدام مؤشرات لمراقبة وتحسين العمليات المشتركة. وهو نموذج تشغيلي يقوم على أساس تحمل المورد عملية التخزين لعملائه. في عملية vendor management

¹ خالد بن ساسي وبوبكر قواميد، مرجع سابق، ص: 52.

² Julio Jiménez-Martinez & Yolanda Polo-Redondo, "Key variables in the EDI adoption by retail firms", Technovation, vol 21, n° 6, 2000, p: 385.

³ Huigang Liangaand & all, "Electronic data interchange usage in China's healthcare organizations: the case of Beijing's hospitals", International Journal of Information Management, n° 24, 2004, p: 512.

inventory (VMI) يقوم المورد بنفسه باتخاذ القرارات الخاصة بعملية تجديد مخازن المورد والذي يمكن أن يكون الشركة المنتجة. بائع أو موزع، يقوم بمراقبة مستويات المخزن للمشتري واتخاذ قرارات التموين المتعلقة بكميات الطلبات، والشحن وتاريخ التنفيذ. كما أن المورد قادر على ضمان تدفق السلع في فترة رواجها وفي فترة نقص الطلب عليها وبالتالي المحافظة على القدرات والمجهودات التخزينية. نجاح هذه الطريقة نجدها في ما يخص تجارة التجزئة الملابس. في المقابل لم تحظى بقبول كبير في السلع الغذائية¹.

1. 1. 3- المستوى الثالث من التعاون في سلسلة التوريد ينطوي على درجة عالية من التكامل مع توجه تسويقي ملحوظ سواء مع المستهلك النهائي، أو في وضع أي سياسة توزيعية (طبيعة الإدارة، الترقبات داخل منافذ التوزيع) وذلك باستعمال بعض الطرق منها collaborative planning forecasting and replenishment (CPFR)، وهي طريقة من أجل إدارة المشتريات بصورة مشتركة بين المورد وتاجر التجزئة، وتتكون من بناء خطة مشتركة حول توقع المبيعات وتنفيذها. وتشمل جميع الأنشطة التي تتعلق بتسيير التشكيلات مثل الترويج في إدخال منتجات جديدة. وتشجع CPFR تبادل المعلومات عن السوق والتعاون في تخطيط وإنشاء تشكيلات مثلى وهي مناسبة للمنتجات التي تتطلب مستوى عالي من النشاط الترويجي².

هناك نوع آخر من الابتكار التكنولوجي الرأسي في قناة التوزيع بين الشركات هو إدارة الإمدادات عبر الأنترنت، ويشمل الشراء الإلكتروني والمصادر الإلكترونية. يغطي الشراء الإلكتروني جميع الآليات المرتبطة باستعمال تكنولوجيا الأنترنت، حيث يشمل جميع الحلول الإلكترونية المعتمدة لتحسين المرونة وسرعة سلسلة التوريد، وخصوصا التوافق والتزامن داخل الشركة وبين الشركات الأخرى. وبالتالي فإن الشراء الإلكتروني يشمل جميع المراحل الأمامية والخلفية. وتتم بصورة رقمية مع الموردين. أما المصادر الإلكترونية هي عبارة عن تصور لعملية الشراء الإلكتروني والتي تشمل جميع مراحل عملية الشراء الإلكتروني بما في ذلك البحث عن موردين جدد. مؤهلاتهم وشهاداتهم وصولاً إلى التفاوض.

وسائل البيع الإلكتروني والمصادر الإلكترونية هي الأسواق الإلكترونية (التوزيع الإلكتروني) البنية التحتية الإلكترونية التي تسهل عملية الاتصال والتفاعل بين الشركاء³.

¹ خالد بن ساسي وبوبكر قواميد، مرجع سابق، ص: 57.

²Fabio Musso, op cit, p: 28.

³ خالد صالح العموش، "أثر التجارة الإلكترونية على سلسلة التوريد دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، ماجستير، 2003، ص ص: 43-54.

1. 2- الابتكار في العلاقات مع الطلب النهائي(المستهلك): من أهم أنواع الابتكار التكنولوجي في العلاقات مع المستهلك النهائي تقنيات السداد مع الخروج، التسعير الديناميكي، نظام الدفع الإلكتروني، الدفع بالهاتف، الشراء عن بعد، البيع على الأنترنت، خدمة النفس والتكنولوجيا الخاصة بها، البيع الآلي¹.

1. 2. 1- تكنولوجيا المخارج في نقاط البيع: حيث يتم تطبيقها في المواقع التي تتم فيها نقاط البيع بالتجزئة، ويقصد بها مجموع البرامج والأجهزة المستخدمة في مخارج المتجر، مثل التسجيلات الالكترونية للنقود والتي تعتمد على تكنولوجيا نقطة البيع وبرمجيات الحاسب الآلي مع ربطها بالأنترنت ومستلزمات تشغيله. ذلك دون الحاجة إلى برامج إضافية أو تحديثات يدوية. والفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من هذه التقنية هي إمكانية إدارة المخزن بصورة أفضل، من خلال جمع بيانات المبيعات ومقدار تكلفة عملية الشراء. وهذا ما يتيح للمؤسسة تحليل ربحية المنتجات بالإضافة إلى إدارة المخزون بسرعة ودقة أكبر، مع الحصول على معلومات حول معدل دوران المخزون والإنتاجية. كما يمكن تحسين طرق عرض المنتجات في المتجر من خلال برامج إدارة المتاجر. فمند عدة سنوات والابتكار التكنولوجي يركز على محاولة تحسين طرق الخروج، بالإضافة إلى إقتصاد العمال للجهد والوقت. كما أن إستعمال نظام الفحص الذاتي يعتبر النظام الأكثر تجريب في الوقت الحالي، حيث يعتبر حل بديل للتكنولوجيا القائمة على الإرسال اللاسلكي، ولكنها تتطلب وضع علامة RFID لجميع المنتجات².

وتشير بعض الدراسات الأكاديمية إلى أهمية إستعمال RFID ومزاياها وتحدياتها بالنسبة لتجارة التجزئة. وخاصة في مجال إدارة سلسلة التوريد والإنتاج، حيث يتمثل دورها في زيادة التكامل في سلسلة التوريد وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية³.

هناك تقنية أخرى مستعملة في إبتكار التوزيع القائم على التكنولوجيا هي سياسة ديناميكية الأسعار في المتجر باستعمال التذكرة الإلكترونية، حيث يمكن أن تؤدي إلى تغير السعر تبعاً للساعة أو اليوم وحركة العميل في المتجر⁴. ويتكون نظام ESLs من جهاز كومبيوتر وشبكة اتصالات لاسلكية وإلكترونية، يتحصل هذا النظام على البيانات من قاعدة بيانات المخزن، ويثبت الأسعار في الرفوف بطريقة إلكترونية. وهناك نظام لمراقبة ESLs والذي يراقب عرض الأسعار وتأكد من أن المعلومات المعروضة صحيحة.

¹Fabio Musso, op cit, p: 29.

²Idem, pp: 29-30.

³Renko Sanda & Druzijanic Mirna, "Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view", Journal of retailing and consumer services, vol 21, n° 5, 2014, p: 840.

⁴Marion Garaus, & all, "Shopper's acceptance and perceptions of electronic shelf labels", Journal of Business Research, vol 69, n° 9, 2016, p: 2.

نظام ESLs هو نظام دقيق 100% لأن أسعار الدفع تكون متطابقة مع الأسعار المعروضة لأنها تنطلق من نفس قاعدة البيانات. ويبقى هذا النظام مكلف لأنه يتطلب نظام للسعر، وتكلفة التركيب، وتدريب العاملين على استخدام النظام، وكذا الصيانة مثل صيانة البرامج والآلات¹.

إن نظام الدفع الإلكتروني المرتبط بالتقنيات التكنولوجية هو الآن محل التطوير نظرا للاستخدام المكثف لبطاقات الائتمان والخصم، وكذا تقريب عمليات الشراء وخفض التعاملات القائمة على أساس نقدي. ومن بين أنظمة الدفع الإلكترونية المطورة نجد الدفع الهاتفي وهي طريقة للحصول على السلع والخدمات، ودفع الفواتير على جهاز محمول. (مثل الحاسب المحمول، والهاتف ذكي،... الخ)، كما أن هناك العديد من أنظمة الدفع التي نجحت في تعزيز وتسهيل عمليات التبادل اليومية بين المؤسسات والزبون، ولقد تم اعتماد هذه الحلول في بعض الصناعات والخدمات السريعة مثل خدمات النقل، مطاعم الوجبات السريعة، محطات الوقود.

الأنماط والأشكال الأخرى لعمليات الابتكار مع الزبون نجدها في البيع عن بعد والبيع التلفزيوني، والبيع الإلكتروني، والبيع التلفزيوني والذي تم تطوير دوره عن طريق الابتكار، فالتكنولوجيا الحالية جعلت البيع التلفزيوني أكثر فعالية مع إمكانية تحقيق الشراء المباشر.

يمثل البيع عن بعد جزء من التجارة الإلكترونية، والتي تبقى تمثل جزء صغير من مبيعات تجارة التجزئة على الرغم من الفوائد المعروفة للتجارة الإلكترونية للمستهلك بما فيها انخفاض السعر، وتوفير البدائل وإمكانية الاختيار والمفاضلة. وتوفير الجهد وتكلفة السفر والحصول على المشتريات بغض النظر عن الموقع الجغرافي. وهناك عدة أسباب أدت إلى تأخر تبني المستهلك للتعاملات الإلكترونية منها عدم إمكانية فحص المنتجات قبل الشراء، عملية نقل المنتجات قد تكون بطيئة ومكلفة، كما أن عملية إرجاع المنتجات (وجود عيب فيها) أمر يمكن أن يكون مستحيل².

أما الشكل الأخير من الابتكار التكنولوجي في التعامل مع المستهلك النهائي فيتمثل في تكنولوجيا خدمة النفس التي تعتمد على التفاعل التكنولوجي. مثل البيع الآلي والأكشاك المتعددة الوسائط للمستهلك الذي يسعى للوصول إلى السلعة بطرق سريعة ومريحة وبأسعار تنافسية. هذا وقد شهد قطاع صناعة آلات البيع والبيع الآلي تطور ونمو كبير خلال العقود الأخيرة. كما شهد البيع الآلي تحديثات مستمرة مع كل ظهور لتكنولوجيا جديدة، فضلا عن تنوع المنتجات التي يقدمها هذا النوع من البيع، ويعتبر Telemetry من بين أحدث الابتكارات البيعة الموثوق فيها، والتي أصبحت قابلة للتجسيد بصورة أسهل مع تطور التكنولوجيا اللاسلكية، حيث يوفر هذا

¹Idem, p:2.

²خالد صالح العموش، مرجع سابق، ص: 50.

النوع من البيع إمكانية الدفع بطرق غير نقدية وزيادة مصداقيتها. حيث أن الآلات المجهزة بـ Telemetry يمكنها تحويل معلومات البيع والمخزون لأصحاب وسائل النقل لكي يعرفوا جيدا المنتجات التي يمكن جلبها لإعادة تموين المخازن. أو يمكن استعمال هذه البيانات عن بعد من طرف جهة معينة لاستعمالها في التخطيط لوقف التموين. أو كشف ضعف عنصر معين والتحقق من جمع المعلومات.

إن مرونة سياسات التسعير في البيع الآلي أصبح أمر ممكن كذلك مع التطور التكنولوجي، فمثلا في حالة المشروبات الغازية فآلات البيع يتم تحديد أسعارها وفق اختلاف رغبات المستهلكين من لحظة إلى أخرى، وذلك باختلاف درجة الحرارة الخارجية مثلا.

1. 2. 2- الأكوياك المتعددة الوسائط: وتسمى أيضا الأكوياك التفاعلية أو أكوياك مدخل الجمهور، وهي عبارة عن أجهزة يتم وضعها في محطات العمل من أجل تمكين العميل من الوصول إلى المعلومات وتنفيذ التعاملات الرقمية. هذه التقنية تدعم وصول الزبون بواسطة تطبيقات معينة إلى معلومات تهمة، وتوضع هذه التقنية في المتجر أو في مركز التسوق، أو في الأماكن العامة الأخرى، مثل محطات السكك الحديدية، الطرق السريعة، ومحطات الخدمات والمطارات. هذه الأكوياك تعتبر نمط جديد منافس لمنافذ البيع بالتجزئة التقليدية. وفي مثل هذه التقنيات تمثل الابتكارات في الاتصال داخل المخزن والترويج أهمية كبرى، حيث تمكن من تزويد المستهلك بالعديد من المعلومات حول المنتجات وتشمل على سبيل المثال: المنتجات المتماثلة، مستويات المخزن، توفر السلعة، الخصائص، العروض الخاصة، هناك أكوياك أكثر تطور يمكن أن تستخدم من أجل التفاعل مع العملاء حيث يسمح بخلق فرص لترابط المجتمع مثل العلاقات التي تربط العملاء بالعملاء، وتعتبر هذه الأكوياك بالنسبة لمصالح التسويق في المؤسسة فرصة لاستعادة الرقابة على المراحل النهائية في الدورة التسويقية¹.

2- الابتكار في العلاقة داخل قناة التوزيع

الابتكار في العلاقات داخل قنوات التوزيع يمكن أن يحدث في أنشطة المنبع لأعضاء القناة أو في أنشطة المصب، وخلافا للقسم السابق الذي يركز على المنظور التكنولوجي للابتكار. في هذا المستوى يتم اقتراح وجهة نظر إستراتيجية أو تنظيمية. هذا الابتكار يوفر المنظور المفاهيمي لتمرکز أوضح للابتكارات التكنولوجية. وبعد تحديث عمليات قطاع التوزيع لجأ كبار تجار التجزئة إلى تبنى مقاربات ديناميكية في سوق المشتريات (سوق المورد) التي تقوم أساسا على تحسين الكفاءة في التوزيع المادي للسلع لضمان الاستجابة السريعة لحاجات الطلب النهائي وقصر دورة حياة المنتجات. ولهذا أصبحت أنشطة تجارة التجزئة أكثر ديناميكية

¹Fabio Musso, op cit, p: 31.

وعرضة للابتكارات التنظيمية. هذه الابتكارات لها علاقة بالموردين، وهذا الأخير تختلف أهميته ودوره بحسب المنتجات التي يقدمها وحجمها، ومكانته في القطاع الذي ينشط فيه، قيمة علامته التجارية وعلى عكس الماضي كان إختيار المورد الكبير مباشرة أما الآن فالاختيار قائم على الديناميكية والتخصص والتنوع¹.

ومن بين أكبر مجالات الابتكار في المصب هو التسويق التجاري والموجه أساسا إلى تحديد الأدوات التسويقية الفعالة لقطاعات التسويق التي لم تكن مراقبة بصورة تامة من قبل المصنع. وهنا تظهر ضرورة تحديث وعصرنة أعمال تجارة التجزئة، هذه الأخيرة باعتبارها وسيط تمثل جزء من البنية التحتية لقناة المنتج، وتصبح بذلك هدف لمبادرات تسويقية من أجل زيادة التكامل والتناسق مع السياسات المعتمدة تجاه المستهلك النهائي، ومع متاجر التجزئة في حد ذاتها، التسويق التجاري يساهم في تطوير الابتكار في تنظيم المبيعات للمنتجين وإستعمال الأدوات التجارية والترويجية لتجارة التجزئة، وفي عملية الاستخبارات يكون الموزع شريك في عملية تحليل السوق. وفي الواقع الحالي فإن التسويق التجاري يركز على الابتكارات الخاصة بتجارة التجزئة، التسويق التقليدي يشمل دراسة سلوك المستهلك²، إلا أن TM يحل معايير إختيار المورد لتاجر التجزئة، وإستراتيجيات الشراء الخاصة بهم، وتنظيم الأنشطة، عن طريق ما يعرف بـ (Category Management(CM) وهي مبادرة لتسيير مبيعات تجارة التجزئة والموجه لتحسين الأداء العام لها في ما يخص منتج معين وذلك بزيادة تنسيق المبيعات، الترويج، التسعير، والعلامات التجارية³، CM تتضمن عمليات المورد والموزع لتسيير أصناف المنتجات ووحدات الأعمال الاستراتيجية وتحسين نتائج الأعمال التجارية. Category الفئة يمكن تعريفها بأنها مجموع المنتجات التي ينظر إليها المستهلك بأنها بديلة أو مكملة لتلبية حاجاته.

CM تنطوي على الأنشطة الأمامية الخاصة بتعزيز الطلب، وفي نفس الوقت أنشطة خلفية خاصة

بتحسين العرض وزيادة التنسيق مع المورد، وتتلخص أهم الابتكارات الخاصة بـ CM في⁴:

- معايير عرض المنتجات في المتاجر؛
- تنظيم مبيعات المنتج (دور وتخصص المنتجات الرئيسية)؛
- تنظيم أنشطة الشراء لمتاجر التجزئة والمسؤوليات، والحاجة إلى تنسيق عمليات البيع والشراء؛
- معايير تحليل وتصنيف جدوى المنتجات المختلفة؛
- العلاقة بين التسويق التجاري وتجارة التجزئة.

¹Idem, p: 32.

²Marc Dupuis & all, "Trade marketing and retailing: a European approach", Journal of Retailing and Consumer Services Vol 3, n° 1, 1996, P: 44.

³Bohuslava Mihalčová & Michal Pružinský, "Category Management – Project Implementation in E-Shop", Procedia Economics and Finance, vol 23, 2015, p: 268.

⁴Fabio Musso, op cit, p: 33.

نمط آخر للابتكار في العلاقات داخل قناة التوزيع هو منتجات العلامة الخاصة، وهي العلامة التي يتم تصنيعها لصالح متاجر الجملة والتجزئة ويتم إختيار العلامة من قبل المتجر بدلا من صاحب السلعة. وتحاول من خلالها المتاجر بناء مكانة ذهنية متميزة في أذهان الزبائن من خلال هذه العلامة الخاصة بها إذ تحمل جميع المنتجات المعروضة في تلك المتاجر علامة المتجر، فمن الشائع أن المتاجر تعرض المنتجات التي تحمل علامة المنتج الصناعي ولكن القليل منها قد طور لنفسه علامة خاصة به تقوم أساسا على الجودة العالية والأسعار المناسبة¹. ويستعمل تجار التجزئة علامة خاصة بهم من أجل التمييز. كما تساعد على تسير حركة المخزون، وزيادة ولاء الزبون عن طريق شهرة علامة المتجر، كما أن علامة المتجر تسمح بضمان الاستجابة السريعة لرغبات المستهلك والوعي المتزايد في مختلف القطاعات السوقية.

الابتكار في المنتجات ذات العلامة الخاصة يؤدي إلى إعادة تحديد الدور بين المؤسسات ومتاجر التجزئة، وخاصة في ما يتعلق بسياسة العلامة والأنشطة الترويجية لهذا الأخير، وفي بعض الأحيان تتعدى حتى إلى عمليات تطوير المنتجات الجديدة، وبالتالي فالمؤسسات مهددة بخسارة جميع الأنشطة الخاصة بتنشيط المنتج وأحيانا حتى أنشطة المنبع مثل التصميم والتمويل. في الوقت الحالي فإن تشكيلة العلامات الخاصة توسعت لتشمل المنتجات الغذائية التقليدية. الملابس، المواد الصيدلانية، الأدوات المنزلية².

نموذج آخر للابتكار داخل قناة التوزيع وهو الابتكار في العلاقات مع الزبون، حيث يتمثل هذا النوع من الابتكار المسؤولية الاجتماعية المشتركة بين أعضاء قناة التوزيع والزبون، وجميع السياسات المتعلقة بها كالسياسات الخاصة المتعلقة بالمنتجات الأخلاقية. فبالنسبة للمؤسسات تعني المسؤولية الاجتماعية تحقيق مصالح المستهلكين، كما تعني تحقيق مصالح المساهمين، ولقد شجعت الحساسية المتزايدة للمستهلك لمفاهيم التنمية المستدامة على تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لإدارة مختلف أنشطتها. هذه المسؤولية وسعت المفاهيم الكلاسيكية لأخلاقيات الأعمال من أجل أن تستوعب مفاهيم التنمية المستدامة، والتي تضمن الحفاظ على سلامة البيئة الطبيعية، احترام حقوق الإنسان، والعدالة في إعادة توزيع القيمة داخل سلسلة التوريد.

ومن بين أنماط الابتكار في العلاقات مع الزبون نجد مبادرات رعاية الزبون وهي كل الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز العلاقة مع المستهلك وخاصة بالنسبة للتسويق الصناعي، وذلك انطلاقا من المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأرضيات المشتركة بين الزبون والمؤسسة والخاصة بتقاسم المعلومات والبيانات. كما هو شأن بالنسبة لشركة Ross مع عملاءها عن طريق عملية تسميها ROSS/FLEX process، حيث تقوم

¹أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017 الطبعة الأولى، ص: 161.

²Fabio Musso, op cit, pp: 33.

باكتشاف حاجات عملائها عن طريق التواصل معهم، من أجل الوصول إلى تصاميم للمنتجات تساعد على تلبية إحتياجاتهم بسرعة وكفاءة وإنتاج حسب الطلب¹.

3- تغيرات تجارة التجزئة والبنية الهيكلية للقناة: وفقا لهذه النظرة الابتكار في قناة التوزيع يشير إلى تطوير هيكل القناة وظهور قنوات جديدة والناجمة عن إعادة هيكلة دور الوسيط، مثل الوسيط الإعلامي، وتعدد القنوات، إن هذا النوع من الابتكار يمس الآليات الداخلية للقناة في قطاع التوزيع، ويوجه إلى الحلول التي تمكن من²:

- حماية وتحسين العلامة التجارية، وذلك من خلال الرقابة على التوزيع لضمان تناسق السياسات التسويقية على مستوى تجارة التجزئة (السعر، الاتصالات، الترويج، مراقبة نقاط البيع).

- تعزيز العلاقة مع العملاء النهائيين، عن طريق سياسات الخدمة؛

- تحسين الربحية من خلال السيطرة على أنشطة المصب في سلسلة التوريد؛

- تخفيض طول القناة من خلال تقليص عدد الوسطاء.

من بين أهم الابتكارات الهيكلية التي وقعت في تجارة التجزئة نجد: حق الامتياز على المستوى الدولي، نظم التسويق المتعددة المستويات، حقوق الامتياز متعددة المستويات، حيث تجمع هذه الحقوق بين التوزيع التقليدي وتقنيات البيع المباشر، متاجر التجزئة مملوكة للمصنع، المتجر المؤقت، متاجر حرب العصابات. هذه الأخيرة هي عبارة عن مخازن مؤقتة، تمثل أحدث تعبير عن الحلول المبتكرة من قبل العلامة التجارية للشركة المصنعة حيث يمثل شكل من أشكال التسويق التجريبي الموجه إلى جذب الزبون. متاجر التجزئة المؤقتة تهدف إلى خلق بيئة تسويقية تقوم على الترويج للعلامة أو لخط منتجات متاح لمدة زمنية معينة. في غالب يتم فتح قاعدة صغيرة تسمح بالمحادثات المباشرة وجها لوجه مع عارضي العلامات التجارية، وهي تمثل فرصة للزبون من أجل دعوته لتجريب المنتج.

ووفق المنظور الهيكلي فإن التجارة الإلكترونية تعتبر إبتكار في العلاقات مع الزبون كما رأينا سابقا، كما يمكن اعتبارها إبتكار هيكلي يؤدي إلى ظهور قنوات جديدة مرتبطة بالتجارة الإلكترونية، مما يساعد على تبنى مفهوم تعدد القنوات وظهور التنافسية في التوزيع وتقلص حصة كل قناة وصعوبة استرجاع تكاليفها، وظهور صراعات بين الأعضاء، أو بين مختلف أنواع قنوات التوزيع.

وبناء على سبق فإن عملية الادارة المشتركة لقنوات التوزيع أصبحت ضرورية أكثر من الإدارة الفردية، لأنها تعتبر المفتاح في وضع إستراتيجية القنوات المتعددة، ولأنه مهم كثير بالنسبة للموزع تسيير التفاعل مع

¹Pine Joseph & all, "Do You Want to Keep Your Customers Forever", Harvard Business Review, 1995, p: 107.

² Idem, p: 34-35.

الزبون في مختلف قنوات التوزيع باستعمال مجموعة من العمليات والمعلومات المشتركة، والاستفادة من هذه المعلومات لتقديم خدمات أفضل أو عروض جديدة على قنوات أخرى.

المطلب الرابع: الابتكار في الترويج

أولاً: تعريف الابتكار في الترويج ومزاياه

1- تعريف الابتكار في الترويج: يعتبر التخطيط والتنفيذ الجيد لعمليات الابتكار في الترويج الوسيلة الفعالة لجذب الانتباه لمنتج المؤسسة وخلق وتعزيز مكانة المؤسسة في ذهن العملاء، وبالموازاة مع ذلك فإن هذه العملية على غرار باقي عمليات الابتكار تميل إلى التعقيد، لهذا يجب على المؤسسة تركيز جهودها وضبط مواردها من أجل الوصول إلى حملة ترويجية فعالة تحدث دعماً كبيراً لمنتجات المؤسسة وصورتها لدى الزبون المستهدف.

يقصد بالابتكار في الترويج لفت الانتباه إلى المنظمة أو المنتجات أو الخدمات التي تعرضها بواسطة حملة معينة بهدف التأثير الإيجابي على الجمهور المستهدف¹.

كما يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر مع المستهلك من خلال عناصر المزيج الترويجي لتعريفه بمنتج المؤسسة، ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال أدوات جديدة ومبتكرة².

إذن يمكن القول أن الابتكار في الترويج هو قيام المؤسسة بعملية إدخال طرق وأفكار جديدة في عناصر المزيج الترويجي بهدف زيادة فعالية وكفاءة العملية الاتصالية وإثارة انتباه الشرائح المستهدفة بالرسالة الترويجية.

2- بعض أسباب الابتكار في الترويج ومزاياه

يمكن تلخيص أسباب الابتكار في الترويج في ما يلي³:

- نشر الرسالة الترويجية بفعالية أكبر، وبصورة مختلفة يجعلها أكثر إثارة للاهتمام؛
- بناء صورة إيجابية حول المنظمة، باستمالة واستثارت الأفراد بواسطة الرسالة الترويجية، التي تمنح لهم فرصة التفكير حول المؤسسة وعملها؛
- الابتكار في الترويج يمكن أن يربط بين الرسالة والمهام بصورة جيدة؛

¹Community Tool Box, "developing creative marketing", www.ctb.ku.edu, date de consultation: 8/06/2016.

²بشير العلق، الإبداع والابتكار في الاعلان مدخل تطبيقي، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص: 124.

³المرجع نفسه، ص: 124.

- يمكن جلب زبائن جدد لمؤسستك من مصادر خارجية، فالزبون المستهدف مثلا يصبح على دراية بالمؤسسة ونشاطها ورسالتها وتوجهها، ومنتجاتها، فيتم بذلك جذب الزبائن الذين يقتنعون بهذه المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها؛

- زيادة وتعزيز مكانة المؤسسة داخل المجتمع الذي تتواجد فيه.

ثانيا: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي

1- الابتكار في الإعلان: إذا كان الابتكار بصورة عامة يعتمد على المهارات وعبقورية التصورات فإن الابتكار في الإعلان يتطلب بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة التسويقية الكلية، وإدراك قدرات التعلم لدى المستهلك وفهم سلوكه الشرائي. فهو بذلك يعتمد على جوانب ذاتية وموضوعية. ولهذا يجب مراعاة عدة أبعاد عند صياغة الإستراتيجية الابتكارية في الإعلان ومنها¹:

- هدف الإعلان: لا بد أن يرتبط هدف الإعلان بالهدف التسويقي، وهو بيع السلعة وخدمة الزبون، ولهذا يجب على مصمم الرسالة الإعلانية التركيز على تكريس صورة إيجابية في ذهن المستهلك.

- الجمهور المستهدف: حيث يحتاج واضع الرسالة الإعلانية إلى معرفة التركيبة الديموغرافية للفئة المستهدفة.

- الوعد الابتكاري: أي مدى صدق الرسالة الإعلانية وتطابقها مع مزايا السلعة.

- دعم الادعاء: وتعنى الحجة والبرهان لتأكيد مصداقية الرسالة.

- الأسلوب الإبداعي: ويقصد به طريقة التعبير عن الرسالة، حيث يجب الجمع بين جوهر الرسالة وطريقة التعبير، وفي هذه النقطة ينصح بعدم المبالغة في المكلمات بشكل تشغل الجمهور عن الجوهر.

1. 1- أهداف عملية الابتكار في الإعلان: يمكن أن نحدد أهداف العملية الابتكارية في ما يلي²:

- لفت النظر: إن التنافس الموجود بين عدة علامات لسلع وخدمات متجانسة يولد الحيرة لدى المستهلك في

الاختيار، وهنا يكون الإعلان المبتكر إحدى الوسائل المساعدة على لفت النظر إلى منتجات الشركة؛

- الوعي بالسلعة: يساعد الإعلان المبتكر في تعزيز صورة العلامة والمنتج وذلك عن طريق توفير معلومات إضافية عن السلعة والمساعدة على إدراك الجوانب المختلفة لها؛

- تغيير الاستخدام الأصلي للسلعة: وذلك عن طريق التعريف بالاستخدامات الجديدة للسلعة والدعوة إلى تجربتها؛

¹أمينة طريف وإلياس بن ساسي، "الابتكار في عناصر المزيج الترويجي وأثره على سرعة إنتشار المنتجات الجديدة دراسة تحليلية لعينة من مستخدمي عرض الهاتف الذكي Lenovo"، مجلة دراسات، العدد 24، العدد 43، 2015، ص: 174.

²نعيمه برك، "الابتكار في الاستراتيجية الاعلانية الخاصة بخدمات الاتصال ودوره في جذب إنتباه المستهلك دراسة حالة موبيليس"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2011-2012، ص: 56.

- تشجيع الموزعين على التعامل مع منتجات المؤسسة حيث يتم توجيه الإعلان للموزعين سواء الحاليين أو المرتقبين؛

- الوصول إلى الأفراد الذين لا يستطيع رجال البيع الوصول إليهم، من أجل ضمان تغلغل الإعلان داخل شرائح المستهلكين المستهدفين.

1. 2- الجوانب المتعلقة بالابتكار في الإعلان:

1. 2. 1- الابتكار في الخطة الإعلانية: يقصد بهذه الأخيرة البرنامج الإعلاني المعتمد على وسائل مختلفة لإيصال المعلومات المتعلقة بمنتج معين إلى المستهلكين المستهدفين في حدود ميزانية معينة.

أما تخطيط الحملة الإعلانية فهي عبارة عن الدراسة المبنية على أسس واعتبارات علمية وميدانية من أجل تحديد الأهداف الإعلانية المراد تحقيقها، ومن بين أهم الأساليب المستعملة في تخطيط الحملات الإعلانية المبتكرة نذكر¹:

- أسلوب الخطة المستمرة: حيث تصدر من المعلن رسالة إعلانية واحدة تستهدف المستهلك بجميع فئاته وتكون ملاءة في السلع الموجهة لجمهور المستهلكين داخل المجتمع؛

- أسلوب الخطة المجزأة: وهنا سيتم تقسيم جمهور المستهلكين إلى عدة فئات تستهدف كل فئة برسالة إعلانية محددة؛

- أسلوب الخطة المتكاملة: وتتضمن جهة معلنة وجمهور موحد ولكنها تضم مجموعة من الرسائل الإعلانية كل واحدة تكمل الأخرى بهدف تحقيق الهدف النهائي للحملة الإعلانية، وتكون مناسبة للسلع غير معروفة والتي تتطلب جهود بيعيه.

1. 2. 2- الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية: تعتبر عملية إعداد الإستراتيجية الإعلانية المبتكرة خطوة مهمة من أجل ضمان فعالية الحملة الترويجية بصورة عامة. ولهذا فهي تتضمن مجموعة من المراحل والتي تبدأ بتحليل الموقف الإعلاني، والبيئة الداخلية والخارجية عن طريق التحليل الواضح للموقف التسويقي والإعلاني خلال جميع مراحل عملية الإعلان. أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحديد الأهداف فعملية التحديد الدقيق للأهداف تؤدي إلى التحديد الجيد لمهمة الحملة والإمكانيات المادية لها والرقابة الفعالة عليها. هذه الأهداف تتحدد وفق مجموعة من العوامل مثل: الأهداف العامة للمؤسسة، نوع السلعة، دورة حياتها، نوع السوق، والجمهور المستهدف، ومخصصات الحملة الإعلانية. أما الخطوة الثالثة فتتمثل في صياغة الرسالة الإعلانية

¹نعيمه بارك، مرجع سابق، ص: 100.

المبتكرة. ويقصد بالرسالة شرح الفكرة الرئيسية للإعلان، أو ما تريد أن تقوم به المؤسسة للجمهور المستهدف، فهي مزيج متجانس ومدرّوس من الكلمات والأصوات والحركات والاقاعات واللمسات المباشرة وغير مباشرة¹. ويشترط في الرسالة الإعلانية توفر مجموعة من الشروط مثل توفير المعلومات حول السلعة ومزاياها مع تقديم حجج مقنعة لاستخدامها. وإستعمال عبارات واضحة وصريحة حول فوائد السلعة وقدرتها على خلق انفعال نفسي لدى المستهلك من خلال إدراكه للسلعة. كما يمكن أن تتوفر الرسالة الإعلانية على تقليد للشخصيات لحث المستهلك على شراء السلعة وتقليده لهذه الشخصية المستهدف بها. أما الخطوة الأخيرة في الابتكار الخاص بالإستراتيجية الإعلانية هي الابتكار في تصميم الإعلان، والتي تعنى تنظيم الأجزاء وهيكلتها بصورة تؤدي إلى وحدة أو هيكل معين. يتجسد في الشكل النهائي والذي يتم عرضه في الوسيلة الإعلانية بالصور والرسومات والعنوان الرئيسي والفرعي².

1 . 2 . 3- الابتكار في تنفيذ الحملة الإعلانية: في هذه المرحلة يتم تحويل الفكرة إلى إعلان، أي من موضعها النظري إلى واقعها العملي وتتضمن هذه المرحلة عدة طرق وأساليب ابتكارية، يمكن تلخيصها حسب معيار التأثير التصاعدي والتنازلي إلى³:

- البداية القوية والتناقص التدريجي: ويكون صالح بالنسبة للسلع الجديدة لكي يضمن تعريف جيد بالسلعة.
- البداية المحدودة والتزايد التدريجي: وتكون صالحة بالنسبة للسلع التي تكون قيد الإنتاج مثل الأفلام حيث تزيد الجهود الترويجية كلما اقترب موعد صدور الفلم.
- التأثير الإعلاني التبادلي: حيث يزيد وينقص طرديا مع حجم الطلب.
- التأثير المتوازن: حيث تسير الحملة على وتيرة واحدة وتكون ملائمة في حالة بلوغ دورة حياة السلعة مرحلة النضج.

2- الابتكار في البيع الشخصي: تقوم المؤسسة بالابتكار في مجال البيع الشخصي بهدف تعزيز نجاح العملية البيعية للمنتجات والخدمات بالإضافة إلى متابعة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك بالحصول على المعلومات حول المستهلكين بطريقة مباشرة أو بواسطة وسائل اتصالية حديثة. ولكي تكون عملية الابتكار فعالة في البيع الشخصي، يجب أن تتوفر في رجل البيع الكفاءة والمهارة والاعتقاد بتحقيق الأفضل والإيمان بأهمية التفوق في الجودة والخدمة⁴.

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص: 126.

² نعيمة برك، مرجع سابق، 128.

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2000، الطبعة الأولى، ص: 197-198.

⁴ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص: 27.

وهنا يمكن تلخيص أهم المهارات الخاصة برجل البيع الناجح¹:

2. 1- الصفات الشخصية وتتمثل هذه الصفات في:

- قوة الشخصية والثقة بالنفس من أجل إيصال الآراء وإنجاز الأعمال بفعالية؛

- مهارات التفاوض أي مهارات التأثير والإقناع؛

- مهارات الإصغاء أي التركيز والانتباه لما يقوله الشخص وفهمه بصورة سليمة؛

2. 2- حل المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار وتتطلب ما يلي:

- فن الاتصال وهو طريقة لفهم الآخرين والتحاور معهم؛

- الإبداع أي استحضار الحلول الخلاقة للمشاكل التي تواجه السوق.

3- **الابتكار في تنشيط المبيعات:** يتعلق الابتكار والإبداع في هذا العنصر من المزيج الترويجي كثيرا بالابتكار

في التسعير. وهناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن اللجوء إليها في تنشيط المبيعات ومنها².

- البحث الدائم والدراسة الدقيقة لحاجات ورغبات وتطلعات المستهلكين وإيجاد أفضل الحلول لمشاكلهم من

خلال الإستماع الجيد لهم؛

- التركيز على العروض التي تضيف قيمة حقيقية للمستهلك في شكل منتجات (سلع أو خدمات) مميزة؛

- إستخدام وسائل الإتصال والإعلام الإجتماعية لبناء علاقات دائمة وقوية مع المستهلكين، وتقديم عروض

وتخفيضات وعيّنات مجانية عبر الأنترنت لجذب المستهلك نحو منتجات المؤسسة؛

- إستخدام البريد الإلكتروني لتقديم العروض الخاصة للمستهلكين الهامين وتوطيد العلاقة معهم، مع إرسال

رسائل حول فوائد المنتجات والتخفيضات في الأسعار ومقارنتها مع المنافسين؛

- تمديد العروض عن المنتجات المعلن عنها لمساعدة المستهلك الدائم للحصول على هذه المنتجات؛

- تخفيض هامش الربح عن المنتجات الناجحة، مع تقديم خدمات مجانية عند شراء أكثر من قطعة من هذا

المنتج؛

- إستخدام ترويج محدد لمدة قصيرة ومعينة وحصري للمستهلكين الأوفياء، عبر الهاتف الشخصي أو البريد

الإلكتروني لتشجيع التعامل مع المؤسسة وزيادة الولاء.

¹المرجع نفسه، ص: 34.

²أمينة طريف وإلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص: 177.

المبحث الرابع: الابتكار في الأنشطة التسويقية الأخرى

تعتبر عملية صياغة وتحديد المزيج التسويقي الأمثل، وتحديد المخصصات المالية لإنجازه وإنجازه الهدف الأساسي لكل وظيفة تسويقية داخل المؤسسة هذه العملية تتطلب من المسوق الإحاطة التامة بظروف البيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة وتحقيق التميز سواء على مستوى المنتجات المقدمة لزبون أو على مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه. وهذا ما يجعل المؤسسة المعاصرة تولي أهمية كبيرة لأنشطة بحوث التسويق والعلامة التجارية والإحاطة بهما من كل الجوانب بما فيها الجوانب الابتكارية.

المطلب الأول: التفكير الابتكاري في بحوث التسويق

غالباً ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مجموعة من المشاكل الخاصة بإنجاز مراحل البحث مما يجعله يستجد بالأنشطة الابتكارية والحلول المهارية في سبيل تجاوز هذه المشاكل وتقديم تقارير بمعلومات كفاء إلى متخذي القرارات داخل المؤسسة، وفيما يلي نذكر أهم الأساليب الابتكارية في بحوث التسويق¹:

أولاً: الابتكار في دراسة أنماط سلوك المسوقين

نظراً للقصور الموجود في جمع المعلومات عن طريق الاستقصاء وصعوبة الوصول إلى المعلومات التي يريد القائم بالبحث التسويقي الحصول عليها. وبالإضافة إلى مختلف العيوب الأخرى يلجأ رجل البحث التسويقي إلى ابتكار طرق تركز أساساً على تحديد وتتبع سلوك المستهلك داخل المتجر، ومن بين هذه الطرق نجد طريقة تتبع خطوات المستهلك ورسمها بقلم داخل المتجر كما يقوم الباحث بتغيير التخطيط الداخلي للمتجر لمعرفة كيف يعدل المستهلك سلوكه. كما أن هناك طريقة أخرى تستعمل في ملاحظة تصرفات المستهلك وذلك عن طريق شريط فيديو يقوم بتسجيل تصرفات المستهلك ومواقفه المختلفة لكي يتم تحليلها فيما بعد لتحديد ميول المستهلك².

ورغم مصداقية المعلومات المتحصل عليها من خلال الطريقتين السابقتين، إلا أن شعور المستهلك بوقوعه تحت المراقبة أو الملاحظة سرعان ما يغير سلوكه. ولهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل طريقة المتسوق الغامض، حيث يقوم بموجبه الأفراد بدور العملاء والزبائن المحتملين لقياس نوع الخدمة المقدمة لهم مع الاعتماد على خبرتهم أحياناً، وهذه الطريقة تتم بواسطة المتسوقين المختفين، حيث يقوم بزيارة نقاط البيع والشركات المتعاملة مع الزبائن متنكر في زي العميل العادي وطرح أسئلة، وإجراء عملية الشراء، واختبار مستوى

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 266-282.

²ياسمين دروازي، "مجالات التفكير الابتكاري في بحوث التسويق"، قاعدة المنهل، 2014، ص: 8.

جودة الخدمة، وتسعى هذه الطريقة لضمان إتباع المعايير التي تم اعتمادها من قبل الشركة في عملية البيع، ويعتبر عدم الكشف عن هوية المسوق الخفي هو الأهم في هذه العملية. وإلا فإن سلوك الفرد سيتغير ومن ثم تتأثر موضوعية نتائج البحث. وبعد نهاية عملية التسوق الخفية يعد المسوق الخفي تقرير أو استمارة حول المعلومات والنتائج الخاصة بزيارته¹.

كما تقوم هذه الطريقة على قائمة من المعايير الرقابية يتم إعدادها من أجل مقارنتها مع الواقع أثناء ممارسة التسوق الغامض، حيث تضمن هذه المعايير قائمة النشاطات الخاصة بنقطة البيع وتحليل وعرض الصيغة المحددة لسلوك الموظف ويقوم المسوق الخفي بتوضيح هل سلوك الموظف ينطبق مع هذه المعايير أو لا.

أما نوع العملاء الذين يمكن أن تطبق عليهم طريقة التسوق الغامض فهم كثر سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص، ولا سيما في المجالات التي تتميز بالتفاعل المباشر بين البائع والعميل، كما يمكن تطبيقها في الدوائر الحكومية من أجل كشف السلوك الفاسد.

ثانياً: الابتكار والإبداع في طرق جمع البيانات

يستخدم القائم بالبحث التسويقي طرق كمية ونوعية من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالظواهر والمشاكل التسويقية التي تواجهه، لهذا يحاول الاستعانة بالأفكار المبتكرة والطرق الجديدة من أجل الحصول على معلومات جيدة تساعده على اتخاذ القرارات. ومن بين أهم هذه الطرق نذكر²:

1- طرق الإسقاط: من بين الطرق التي يتم تطبيقها من أجل فهم ادراكات المستهلك وقراراته الشرائية هو تطبيق التقنيات النوعية؛ وتشمل هذه التقنيات المهام والجوانب التي لا تصل إليها الطرق الكمية. مثل الدراسات الاستقصائية القائمة على أساس استبيانات ثابتة مما يسمح بتعمق أكثر في سلوك المستهلك وهي مناسبة لتحديد الفرص المتاحة في السوق، وتوليد الأفكار، ووضع الفرضيات، واكتشاف وتطوير مفاهيم جديدة، وفهم وجهات نظر المستهلك.

ولقد تم استخدام بحوث الإسقاط على نحو متزايد في مجال بحوث التسويق، وهي مجموعة من التقنيات النوعية القائمة على افتراض أن المشاعر العميقة والمعتقدات والدوافع الخاصة بالمستهلكين يمكن الكشف عنها بتقديم حافز غير منظم وغامض. على عكس مساءلة المستهلك مباشرة للتعبير عن آرائه ودوافعه يؤدي في الغالب إلى نتائج غير دقيقة، فالمستهلك قد يكون غير قادر على تفسير سلوكه، أو يرفض مقاسمة الآخرين

¹Kocevar-weidinger Elizabeth & Benjes-Small, "Candice Mystery shopping your way to improved customer service. In : Quality and the Academic Library", Chandos Publishing is an imprint of Elsevier, 2016, p: 231.

²ياسمين دروازي، مرجع سابق، ص: 9.

لمشاعره الحقيقية بسبب الحواجز الاجتماعية، أو الخوف أو غيرها من العوامل¹. وقد تم وضع هذه الأبحاث في علم النفس ثم تم تكييفها واستخدامها في بحوث التسويق. وهناك عدة طرق مستخدمة في جمع البيانات عن طريق الإسقاط ومنها: علاقة الكلمات، تركيب الصور، إكمال الجمل والكلمات؛ ففي الأنشطة الخاصة بعلاقة الكلمات يتم طرح أسئلة على العميل حول الكلمات؛ والصور التي تثير الحوافز. حيث تكون الكلمات التي تأتي أولاً إلى ذهن المستهلك أكثر أهمية في اختياراته وقراراته المتصلة بعملية الشراء. أما الصنف الثاني وهو البناء والتركيب، حيث يطلب من المستهلك إنشاء قصة أو صورة حول الحوافز المقدمة، أو وضع الأفراد في وضعيات ويطلب منه التحدث عن الصورة، أو الموقف، أو الأفعال، وهناك نوع ثالث من الإسقاط وهو إكمال الكلمات والجمل الناقصة، كما يطلب منه ترتيب هذه الجمل مبينا العوامل المساهمة في ذلك مع توضيح أهمية كل عامل².

2- فحص قمامة المستهلك: من بين الطرق المستخدمة من أجل التخلص من نقص الموضوعية وتصنع المستجوب في عملية البحث التسويقي نجد طريقة تفحص قمامة المستهلك، وخاصة بالنسبة للمنتجات المعلبة لأن المستهلك يقوم بالتخلص من العبوة بعد استخدام المنتج في وعاء القمامة الخاصة به، وبالتالي فإن فحص هذه الأوعية يمكن من الحصول على المعلومات الخاصة بنوع المنتجات التي يستخدمها والعلامات التجارية، وعدد الوحدات المستعملة. وبهذه الطريقة يضمن المسوق الحصول على معلومات موضوعية وصحيحة، والتعرف على المنتجات والأسعار وأخذ فكرة على القدرة الشرائية للمستهلك³. لكن في المقابل فإن هذه الطريقة يمكن أن تكون تعدي على الخصوصية الفردية للمستهلك. كما يعتبر البحث في القمامة سلوك غير نظيف، كما لا يمكن تطبيقه على المنتجات غير المعبأة⁴.

3- جمع البيانات بالمقابلة الشخصية من أسر متحفظة: يصعب في بعض المجتمعات المتحفظة الوصول إلى عينة البحث أو إجراء مقابلة شخصية معهم خاصة إذا كانت متضمنة للعنصر النسوي أو استجواب العميل مباشرة يؤدي إلى تغيير سلوكه، هناك طريقة مبتكرة من أجل التخلص من هذه المشكلة تتمثل في قيام الباحث

¹C R boddy, "Projective techniques in market research: Valueless subjectivity or insightful reality? A look at the evidence for the usefulness, reliability and validity of projective techniques in market research", International Journal of Market Research, Vol 47, Issue 3, 2005, p: 243.

²نعيم حافظ أبوجمعة، مرجع سابق، ص: 269.

³نورية بن نامة وبغداد كربالي، "الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر مديرية مستغانم"، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 5، 2016، ص: 112.

⁴نعيم حافظ أبو جمعة، ص: 278.

بالاستعانة بأفراد الأسرة لجمع المعلومات من المستقصى منهم، ويقدم لهم الباحث كل التعليمات التي يجب أن يتبعها في جمع البيانات من الأفراد الذين يشملهم البحث، وتكمن أهمية هذه الطريقة في:

- التخلص من مشكلة استحالة إجراء المقابلة؛

- تعاون أعضاء الأسرة في الإجابة على الاستبيان يساعد على جمع المعلومات.

3- تحديد بعدية سلوك المستهلك: هناك أبعاد كثيرة لسلوك المستهلك. وهذا راجع لاختلاف كل مرحلة من مراحل عملية الشراء، ويقصد بالبعدية في سلوك المستهلك. ما إذا كانت المتغيرات التي ترتبط بسلوك معين هي نفسها المتغيرات التي ترتبط بالسلوك العكسي له. أي أن قرارات عدم شراء المستهلك لمنتج معين راجع لارتفاع السعر، فهل أن انخفاض السعر هو العامل الوحيد المحدد لعملية الشراء في هذه الحالة، أم أن هناك عوامل أخرى داخلية في عملية اتخاذ القرار مثل: الجودة، العلامة التجارية، وهنا تظهر مشكلة في البحث وهي هل أن قرارات الشراء متعلقة بأبعاد السعر فقط (الارتفاع والانخفاض) أم أن هناك عوامل أخرى متحركة في ذلك. كما أن مشكلة ارتفاع السعر والذي أدى إلى عدم الشراء يقابله بضرورة قبول الشراء في الحالة العكسية. ولمواجهة هذه المشكلة يمكن اللجوء إلى استخدام طريقة مبتكرة تتمثل في استخدام عينتين متطابقتين من المستهلكين، حيث تخصص الأولى للبيانات المتعلقة بقرارات الشراء والمجموعة الثانية تخصص لقرارات عدم الشراء، ثم يتم دمج العينتين ويتم تحليلها. ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق هذه الطريقة؛ أن الاهتمام بمعالجة الأسباب التي تؤدي إلى عدم الشراء لا تؤدي بالضرورة إلى قيام المستهلك بالشراء، فلكي يقوم المستهلك بالشراء فلا بد من معالجة المتغيرات الخاصة بعدم الشراء، مع ضرورة وجود المتغيرات الخاصة بالشراء ذات توجه إيجابي. إذن فوجود متغيرات المجموعة الأولى ضروري ولكن غير كاف¹.

4- تحليل العوامل المؤثرة على الإدراك: يعتبر الإدراك من العوامل النفسية المؤثرة على سلوك العميل فالحالة النفسية التي يتواجد عليها العميل قد تكون عامل مهم لتفسير سلوكه، وبناء مزيج تسويق فعال، وبناء على هذا حاولت بعض الدراسات التطرق إلى العوامل المؤثرة في الإدراك وتفسيره مثلا: حالات الجوع، أو الفقر، الغنى، الخوف تجعل الإنسان يدرك الأشياء بصورة مختلفة عن حقيقتها، فالإنسان الجائع يكون أكثر ميلا إلى المنتجات الغذائية وأكثر استعدادا لشرائها مقارنة بوضعية هذا العميل لما يكون في الحالة الطبيعية.

ويمكن الاستفادة من تحليل الجوانب النفسية والعوامل الإدراكية في إعداد الحملات الترويجية مثل إعدادها في وقت يكون الإنسان جائعا مما يؤدي إلى إدراكها بشكل مختلف عن حقيقتها، سواء من حيث الشكل أو الحجم أو غير ذلك من الصفات. وذلك بسبب حالة الجوع التي يمر بها، فقد يرى شكل المنتج أكثر جاذبية

¹ياسمين دروازي، مرجع سابق، ص: 10.

يثير شهيته أكثر وهذا ما يؤثر إيجاباً على نتائج الحملة الإعلانية وأهدافها. وبطبيعة الحال فإن الوصول إلى هذه النتائج يكون أمر صعب من خلال استخدام الأساليب التقليدية مثل الأسئلة المباشرة حول المتغيرات المحددة لإدراكاتهم.

المطلب الثاني: الابتكار في العلامة التجارية

في ظل الاقتصاديات القائمة على المعرفة أصبحت المنافسة شديدة جداً، فمن أجل مواجهة هذه المنافسة واكتساب ميزة البقاء والاستمرار، تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من الوسائل من أجل زيادة تنافسيتها. ومن بينها التوسع والابتكار في العلامة التجارية، ففي الوقت الحاضر قيمة العلامة التجارية لا تتوقف فقط على المنتج في حد ذاته لكن تضم صورة المؤسسة ككل. كما أن المستهلك قد يختار المنتج وفق العلامة التجارية للمؤسسة. ولهذا نجد بعض الشركات على سبيل المثال كوكاكولا تنفق سنوياً ما يقارب 2.9 بليون دولار في الإشهار، رغم أن منتجاتها هي منتجات نمطية لم تتغير منذ عقود من الزمن. ولهذا يمكن اعتبار إستراتيجية الابتكار في العلامة التجارية نشاط يساعد على تحسين أداء العلامة، ومنه تحسين الحصة السوقية للشركة¹.

أولاً: ابتكار العلامة التجارية من وجهة نظر المنتج

1- تعريف: وفقاً لأبحاث سابقة لم يكن هناك تعريف واضح لابتكار العلامة التجارية وهذا بسبب الاستخدامات المختلفة لهذا المصطلح في أدبيات البحث، حيث عرفها Dinnie بأنها ذلك المفهوم الذي يبين كيف يمكن تحسين أداء إستراتيجية العلامة². كما أن علماء آخرون مثل Hamlin و Mc neill عرفوها بقولهم مجموع الأنشطة الابتكارية. سواء كان هذا الابتكار جذري أو تحسيني يمس العلامة التجارية انطلاقاً من التغيرات الطفيفة التي تمس المنتج، والتعبئة، والتغليف إلى غاية إدخال منتجات تامة، أو علامة تجارية، أو الأنشطة التجارية المرتبطة بذلك. ولهذا يمكن القول أن ابتكار العلامة التجارية هي عملية إدخال تغييرات كلية أو جزئية على العلامة القائمة. أو خلق علامة جديدة، بشكل يترك آثار إيجابية على أداء وقيمة العلامة³.

2- أهمية الابتكار في العلامة: وفقاً لـ Schmidt فإن المؤسسة التي لا تملك طرق فعالة للابتكار في علامتها التجارية تفشل في كسب حصة سوقية أكبر، كما يمكن أن تتعرض إلى خطر فقدان الحصة السوقية.

¹Zaouxuan X, "the challenges of brand innovation in brand portfolio strategies", hallstands university, cours of master, 2014, p: 6.

² Edem, p:6.

³Chimhun Hamlin & Mc neill, "Impact of Manufacturer Brand Innovation on Retailer Brands", International Journal of Business and Management, Vol 5, n° 9, September 2010, p: 10.

إن المفتاح الأساسي لتحسين تنافسية المؤسسة هو قيامها بابتكار علامة تجارية بما يتوافق مع حاجات المستهلك. إذن الابتكار في العلامة التجارية أصبح الآن أكبر أهمية والمؤسسة تلجأ إليه من أجل إدخال علامة، أو توسيع العلامة القائمة¹.

إن إدخال علامة تجارية جديدة يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول هو قيام المؤسسة بخلق علامة تجارية جديدة مثل Procter & Gamble حيث أنشأت حوالي 80 علامة تجارية كبرى. أما النوع الثاني قيام المؤسسة بشراء شركة أخرى والاستفادة من علامتها التجارية مثل ما يحدث في سوق السيارات في الوقت الحالي. وعلى الرغم من أن ابتكار العلامة التجارية يزيد من تعزيز قيمتها إلا أن بعض العلامات المبتكرة لا تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف. أو قد يكون لها تأثيرا سلبيا لأن فشل عملية الابتكار أو التوسع سيؤدي إلى تدهور القيمة المالية للعلامة. ففي بعض الدراسات أشارت إلى ارتفاع معدل فشل توسع العلامة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حد يصل إلى 80% أو 90% ونفس الشيء ينطبق على عملية الابتكار. ومن بين أسباب الفشل إهمال المبتكر لفكرة محفظة العلامة².

3- إبتكار العلامة وإستراتيجية المحفظة: إن فكرة محفظة العلامة التجارية، هي فكرة بالغة الأهمية، فيجب على المؤسسة عند قيامها بابتكار العلامة التجارية لتعزيز تنافسيتها والنظر إلى قيمة العلامة الجديدة مع المحفظة القائمة، ولا يجب تقييمها بصورة منفردة، ولهذا يكون من الضروري على الشركات مراعاة عوامل محفظة العلامة عند إبتكار العلامة خاصة. ووفق Aaker فإن إستراتيجية محفظة العلامة التجارية تنقسم إلى نوعين³:

3. 1- إستراتيجية hous of brand: وهي عبارة عن محفظة من العلامات التجارية كل علامة تجارية مستقلة عن الأخرى، وكل واحدة تركز على تحقيق أقصى تأثير على السوق. مثل Procter & Gamble تتضمن أكثر من 80 علامة أغلبها ليس لها علاقة ب P&G أو ببعضها البعض، وهناك عدة مبررات من أجل اللجوء إلى هذه الإستراتيجية منها الحرص على تجنب التصادم بين العلامة التجارية الجديدة والعلامة الأم. مثل فولسفاكن تتجنب أي اتصال بينها وبين أودي وبورش من أجل تجنب أي تأثير سلبي. أما السبب الثاني فيعود إلى رغبة المؤسسة في فصل مزايا العلامة الجديدة عن العلامة القديمة، فمثلا إذا رغبت طويوتا في إدخال سيارة فاخرة تحت اسم فاخر، يجب عليها القيام بجهود ترويجية تبين من خلاله أن هذه العلامة ذات ميزات أفضل من طويوتا. أما السبب الثالث فهو تدنية أو تجنب الصراع في قناة التوزيع، فمثلا شركة Oreal لديها علامات مختلفة فيما يخص مواد التجميل، حيث تملك علامات فرعية مختلفة لمواد التجميل مثل:

¹Schmidt R C, "Brand Price competition and innovation in markets with brand loyalty ", Journal of Economics, vol 109, n° 2, 2013, pp: 1-27.

²Zaouxuan X, op ci, p: 7.

³ David A Aaker, **brand portfolio strategy**. London, free press, 2004, p: 63.

helena rubinstein، Vichy، maybelline، وتعتبر هذه الأخيرة من أجود علامات مجمع Oreal حيث تملك قنوات خاصة بها ومخازن تابعة لها في حين تباع Vichy في الصيدليات بصورة عادية.

ومن مزايا هذه الطريقة هو أنها تتجنب الصراع في قنوات التوزيع بين خطوط الإنتاج، أما السبب الرابع لإتباع هذه الإستراتيجية هو تعدد الأهداف وصراع خطوط المنتجات وتشكيلاتها، فمثلا مؤسسة Nesly هي شركة مشهورة في صناعة الأغذية، أما purina هي علامة فرعية لها، تختص في أغذية الحيوانات الأليفة فإذا لم تقم Nesly بالتفريق بين العلامتين سوف تقع في مشكلة كبيرة.

3. 2- استراتيجية a brand house: وهذا يعني أن العلامة الأم تكون هي المحرك الأساسي والمسيطر على العلامات الأخرى، فمثلا شركة Sony تتبع هذه الإستراتيجية لأن العلامة Sony عبارة عن غطاء يضمن جميع الأنشطة التجارية للعلامة Sony film، Sony music، Sony mobile،...الخ، بإختصار الفرق بين الإستراتيجيتين هو أن الأولى تضم علامات رئيسية مختلفة، أما الثانية فتملك علامة رئيسية واحدة فقط مع أوصاف مختلفة. إن إستراتيجية a brand house تمكن العلامة الناشئة من الاستفادة من خصائص العلامة الأم وتقليل الاستثمارات عند إدخال علامة جديدة، إن مزايا هذه الإستراتيجية تكمن في إمكانية الاستفادة العلامة الجزئية من تأثير العلامة الأم في عملية الترويج لنفسها، كما يمكنها الحصول على الدعم المالي والتكنولوجي. لكن من سلبيات هذه الإستراتيجية هي وضع جميع البيض في سلة واحدة، فيكون تأثير العلامة الجديدة محدود ومحصور بالعلامة الأم. كما أن العلامة الجديدة قد لا تكون متناسبة مع العلامة الأم مما يؤدي إلى الفشل¹.

ومن خلال عرض الإستراتيجيتين السابقتين يتضح لنا تفاوت واختلاف درجة تعقد عملية ابتكار العلامة التجارية، وبغض النظر عن اختلاف نوع الإستراتيجية المتبعة. فالمبتكر يجب أن يراعي مدى ارتباط أو عدم ارتباط العلامة المبتكرة بالعلامة القائمة، ومدى تأثير ذلك إيجابا أو سلبا على العلامة من جهة والجهود، الابتكارية من جهة أخرى.

ثانيا: إبتكار العلامة من وجهة نظر المستهلك: وهو مصطلح جديد في أدبيات الابتكار حيث يعتبر Quellet أول باحث تناول تعريف إبتكار العلامة التجارية من وجهة نظر المستهلك، فيعرفها بقوله: "هي توقع المستهلك حول ميل العلامة إلى دعم الأفكار الجديدة، الحداثة، التجريب، والعمليات الإبداعية"². إلا أن هذا التعريف لم يوضح الفرق بين الأفكار المبتدعة والجديدة، كما أن الكاتب لم يوضح معنى التجريب من خلال هذا التعريف.

¹David A Aaker, op cit, p:83.

²Rahil Shams & all, " Consumer perceived brand innovativeness: conceptualization and operationalization", European Journal of Marketing, Vol 49, Iss 9/10, 2015, pp: 5-6.

كما يمكن تعريف إبتكار العلامة التجارية بأنها مدى تصور المستهلك لقدرة العلامة التجارية على تقديم حلول جديدة ومفيدة لتصوراته¹.

إن التعاريف السابقة التي أعطيت لابتكار العلامة التجارية تركز على مدى تلبية العلامة لحاجات المستهلك واجهت انتقادين؛ أولهما، تضيق التعريف لمفهوم ونطاق الابتكار في الفوائد الشخصية والتي تتفاوت من شخص إلى آخر، أما الانتقاد الثاني فيتمثل في حصر الابتكار في العلامة التجارية على قدرة العلامة على تلبية الاحتياجات الخاصة بالمستهلك، رغم أن هذا المستهلك يمكن أن يعترف بوجود ابتكار في العلامة التجارية حتى وإن كان هذا الابتكار لا يعنيه.

وانطلاقاً من هنا نجد بعض الباحثين يعرفون ابتكار العلامة من وجهة نظر المستهلك أنه تصور المستهلك الخاص بسجل المؤسسة فيما يخص الابتكار في المنتجات ودرجة الإبداع، والقدرة على استمرار النشاط الابتكاري مستقبلاً. كما يمكن تعريف إبتكار العلامة بأنها قدرات المؤسسة على خلق الأفكار الجديدة الإبداعية المؤثرة، وتقديم الحلول لمشاكل العلامة التجارية.

إن النظرة السوقية هذه هي نظرة مهمة، لأن العلامة التجارية تحتاج إلى الارتباط بالسوق المستهدف. فقد تكون هذه العلامة مبتكرة في سوق معين، على خلاف سوق مستهدف آخر، فالمستهلك ينظر إلى العلامة المبتكرة على أساس تقييم شخصي وحسب إدراكه. لذا يجب مراعاة هذه الجوانب الشخصية عند الابتكار من أجل خلق صورة ذهنية جيدة عن العلامة عبر الزمن وذلك بواسطة الجهود الابتكارية المستمرة والعروض الخاصة بالعلامة وسلوكاتها التي تكون متسقة مع الأنشطة التجارية².

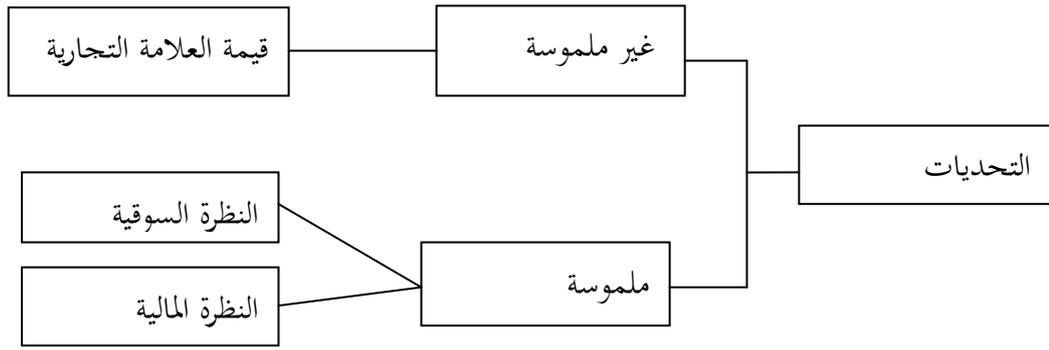
ثالثاً: تحديات ابتكار العلامة التجارية

إن عملية ابتكار العلامة التجارية هي عملية معقدة تواجه صاحبها عدة تحديات وأخطار مالية وتسويقية. ويمكن تلخيص أنماط هذه التحديات في ثلاث زوايا وفق الشكل التالي:

¹Ravi Pappu & Pascale G Quester , "How does Brand Innovativeness affect Brand Loyalty?", European Journal of Marketing, Vol 50, Issue ½, 2016, p: 4.

²Rahil Shams & all, op cit, p: 6.

الشكل رقم 2-10 : أنماط تحديات العلامة التجارية



Source: Zaouxuan. X, op cit, p: 11.

1- تحديات إبتكار العلامة من وجهة نظر قيمة العلامة: لقد عرف Aaker قيمة العلامة بأنه مصطلح يستعمل في التسويق الصناعي لتحديد قيمة العلامة، حيث يرى Tauber بأن قيمة العلامة هي القيمة السوقية الإضافية التي تخلفها العلامة والتي قد تفوق الأصول الحقيقية. ولقد حدد Aaker التحديات التي تواجه إبتكار العلامة من وجهة نظر قيمتها في¹:

1. 1- إدراك العلامة التجارية: ويعنى مدى تمييز وتذكر المستهلك للعلامة مقارنة بالعلامات الأخرى، أي مدى تذكر المستهلك للعلامة وأخذها بالاعتبار في ذهنه إلى درجة يربط الصلة مباشرة بين المعارف حول العلامة واسمها². ويرى Aaker بأن إدراك العلامة يربط الصلة بين المؤسسة والزبون فهذا الأخير يفضل العلامة المألوفة على غير المألوفة. فإدراك العلامة يعطي للمستهلك معلومات على أن منتج المؤسسة أكثر جودة³.

1. 2- الوفاء للعلامة: الولاء للعلامة التجارية هو أهم عنصر في قيمة العلامة ويعني أن المستهلك يفضل شراء منتج أو خدمة العلامة. ويقاس الولاء بعدد مرات الشراء وتكرارها، ولكن لا يمثل المؤشر الوحيد لذلك، لأن استمرار عملية الشراء في ظل تغير سعر المنتج يعتبر كذلك مؤشر على الولاء. وهذا الأخير يحتم على المؤسسة بدل جهود ترويجية من أجل تشكيل صورة ذهنية مرموقة في ذهن المستهلك على المدى الطويل تساعدها على خفض تكاليف الاتصال التسويقي نتيجة المزايا المحقق من الولاء⁴.

1. 3- علاقات العلامة: ويقصد بها الرموز والصور أو أي شيء متعلق بصورة العلامة. فمثلا عندما نتحدث عن نايك، نربطها مباشرة بالجودة العالية، العناد الرياضي المحترف، والشكل والمظهر الجيدين المثيرين للاهتمام، وهذا كله معنى العلاقة للعلامة التجارية، والتي تعطينا المعلومات الشاملة حولها. Keller مقتنع بأن

¹Zaouxuan X, op cit, pp: 11-13.

²Ravi Pappu Pascale G. Quester, "How does Brand Innovativeness affect Brand Loyalty?", European Journal of Marketing, vol 50, n° 1/2, 2016, p: 6.

³Zaouxuan X, op cit, p: 6.

⁴Ravi Pappu Pascale & G. Quester, op cit, p: 6.

سلوك الشراء للمستهلك يرتكز على التوجهات الفكرية التي يحملها على العلامة، ولهذا من الضروري للشركة خلق علاقة للعلامة لإعطاء المستهلكين انطباع جيد واكتساب ميزة تنافسية.

2- تحديات التوجه السوقي والمالي: ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي¹:

2. 1- تحديات التوجه السوقي: من أجل معرفة تحديات العلامة التجارية يجب دراسة الجوانب السوقية والمالية كذلك، فالصراعات السوقية هي عبارة عن تحدٍ كبير حين تقوم المؤسسة بإدخال منتج جديد ينقسم الصراع في السوق إلى نوعين:

2. 1. 1- الصراع في قنوات التوزيع: تضم قناة التوزيع مجموع الوسطاء بين المنتج والمستهلك مثل تجار الجملة، ممثلي المبيعات، هذا ويحدث الصراع داخل قناة التوزيع عندما تصطدم مصلحة وسيط مع مصلحة خاصة لوسيط آخر دون مراعاة مصلحة المنتج. إن خلق وإبتكار علامة جديدة قد يؤدي إلى الصراع فإدخال منتج مثلاً بنفس العلامة التجارية بإستعمال قناة توزيع مباشرة قد يحدث صراع مع الوسطاء الأصليين.

2. 1. 2- الصراع في الأسعار والأماكن: وتشمل الأماكن الجغرافية للسوق، وعمليات التسعير، فإذا دخلت علامة تجارية جديدة قد تؤدي إلى التداخل في الأسواق والأسعار.

2. 2- التحديات المالية لابتكار العلامة التجارية: إن المؤسسة التي تبتكر علامة جديدة فهي بحاجة إلى الأموال من أجل الترويج لها في السوق، فإذا كانت المؤسسة تستعمل إستراتيجية hous of brand بحيث لا يكون هناك اتصال بين العلامة الأم والعلامة المبتكرة، كما لا يكون لهذه الأخيرة الحق في استعمال صورة العلامة الأم للترويج لنفسها، فهنا يجب توفير مبالغ مالية مخصصة لترويج العلامة الجديدة، وعلى عكس من ذلك حين تستعمل المؤسسة إستراتيجية a brand house يمكنها أن تستفيد من مزايا العلامة الأم، لكن قد يؤدي ذلك إلى آثار سلبية، وتقل بذلك العوائد المالية.

ووفق بعض الباحثين فإن تحديات العلامة التجارية تختلف باختلاف إستراتيجية المحفظة المتبعة، سواء من جانب قيمتها أو من الجانب السوقي أو المالي. فعندما تستعمل المؤسسة إستراتيجية الفصل بين العلامات من أجل خلق علامة جديدة فإن التحديات الخاصة بقيمة العلامة مثل الوفاء والإدراك تتمثل في كيفية تعزيز صورة العلامة الجديدة بمعزل عن العلامة الأم، أما إذا تبنت المؤسسة إستراتيجية الجمع بين علاماتها التجارية فإن أهم التحديات في عملية الابتكار تتمثل في ضمان التناسب بين العلامة الأم والعلامة الجديدة بشكل يضمن عدم تأثر قيمة العلامة الأصلية سلباً من جراء هذا الابتكار.

¹Zaouxuan X, op cit, p: 13.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على الابتكار في العلامة التجارية

تشير أغلب الدراسات التسويقية إلى أن الابتكار عامل أساسي ومهم للمؤسسات في مجالات متعددة سواء من جانب الاستجابة لحاجات العملاء على المدى الطويل، أو في تحسين تنافسية الشركة وضمان استمرارية واستدامة المزايا التنافسية لها. ورغم هذه الفوائد الكبيرة للابتكار إلا أن الدراسات التي تناولته تبقى قليلة نسبياً إذا ما قارناها بأهميته، وخاصة تلك المتعلقة بابتكار العلامة التجارية وعلاقتها بالتغيرات السوقية في الأسواق الحالية والمستقبلية، وانعكاس ذلك على النمو المالي وتنافسية المؤسسة في السوق. وبالرغم من أن الدراسات الحالية تؤكد على المعرفة كمصدر أساسي للابتكار في العلامة والذي يؤدي إلى التفوق على الآخرين. إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مصدر هذه المعرفة هل هو راجع إلى متطلبات السوق، أو إلى العناصر التنظيمية. التي تساعد على ميل الشركة نحو الابتكار.

وانطلاقاً مما سبق وبالاعتماد على النظرية القائمة على الموارد والتي تشير إلى أن الابتكار ينشأ من مصادر متعددة. تشكل هذه المصادر نموذج متكامل يوضح العلاقة بين الابتكار والعلامة، حيث يمكن تلخيص هذه المصادر فيما يلي¹:

1- آثار التعلم التنظيمي على ابتكار العلامة التجارية: تشير أغلب الدراسات إلى أن التعلم مازال يمثل حجر الزاوية في الابتكار وتعتبر نظرية التعليم التنظيمي كأساس ثقافي، وكطريقة للمنظمة من أجل استخدام معلومات السوق داخل المؤسسة. بينما يصف بعض الباحثين التعليم بأنه عمليات الشركة الخاصة باستخدام معلومات السوق داخل الشركة ونشرها وإدارتها. كما أن البعض يرى بأن التعلم لا يركز فقط على الأنشطة المتعلقة بالمعلومات فقط، ولكن يتضمن كذلك التكيف مع إدارة تكنولوجيا المعلومات مثل أنظمة إدارة بيانات المعرفة، قواعد البيانات والتي هي عبارة عن برامج للتعليم التنظيمي. إن مقاربات التعليم التنظيمي تساعد المنظمة في نمذجة ونشر واستخدام المعلومات حول العملاء بصورة أفضل، فالتعلم يزيد من جودة المعلومات حول المنتجات والخدمات وتحسين استجابة العملاء. كما يؤدي إلى حصول متخذ القرار على معلومات كفاء لاتخاذ القرار. ويستفيد كذلك مصالح إدارة العلاقة مع الزبون من أجل تقديم عروض تستجيب لحاجات الزبون، كما أن بعض الدراسات أشارت إلى أن قدرات التعلم للمؤسسة تلعب دوراً حاسماً في الابتكار بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية. كما يجب على الأفراد الذين يقودون العمليات الابتكارية اكتساب المهارات من التعلم. ولهذا يمكن القول أن بناء علامة تجارية ناجحة يعتمد على ابتكار وتطوير طرق فريدة من أجل تقديم قيمة أعلى للعملاء، وأن نجاح عملية ابتكار العلامة التجارية يقوم أساساً على التأكد أولاً من وجود إطار مفاهيمي للتعلم التنظيمي

¹Bang Nguyen, & all, "Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry", Journal of Business Research, vol 69, n° 7, 2016, p: 2.

يتجسد في إنشاء وإدارة أنظمة التعلم الإلكتروني مثل قواعد البيانات، إدارة المعرفة، من أجل التحكم في عملية البحث والتطوير أولاً.

2- أثر التوجه السوقي على ابتكار العلامة التجارية: تشير أغلب الأبحاث المعاصرة إلى أن التوجه السوقي للشركات يساعد على التوسع في الأسواق والابتكار. حيث أن هذا التوسع ينقسم إلى نوعين: الأول يتضمن تركيز المؤسسة على دراسة الأسواق الحالية ومحاولة فهم واكتشاف رغبات العملاء وتلبية حاجاتهم، هذا التوجه السوقي يمكن المؤسسة من ملاحظة الاختلالات في الأسواق ومعالجتها. أما النوع الثاني من التوجهات السوقية فيعرف بالتوجه السوقي الاستباقي. وذلك عن طريق التركيز على تلبية احتياجات العملاء الكامنة وغير المعلنة، وبما أن هذه الاحتياجات غير ظاهرة فإن اكتشافها يمثل فرصة استثمارية مبتكرة، تساعد على اكتساب أفضلية واضحة أمام المنافسين، وقدرة على بناء استراتيجية تسويقية متميزة وتغيير هيكل السوق والمنافسة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن تبني إحدى التوجهين لا يلغي التوجه الآخر. بل أن الشركات تلجأ في الغالب إلى استعمال النوعين معاً لاكتساب خبرة ومعرفة حول السوق.

إن تبني المؤسسة للمفاهيم السوقية في إستراتيجيتها، يعنى هذا أنها ملتزمة أكثر في خلق القيمة للعملاء والاستجابة لحاجاتهم. كما أن الحفاظ على الاتصال المستمر مع العملاء يساعد على طرح الأفكار الجديدة في الأسواق التي تتميز بالتغير المستمر. وهذا ما يساعد الشركة على أن تصبح أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة وتعزيز الابتكار عن طريق تحديد وتجسيد الرغبات الحالية والمستقبلية في منتجات وأفكار وعروض إبداعية.

إن الدراسات الحالية تركز جهودها على دراسة الأبعاد الفرعية للتوجه السوقي والتي يمكن حصرها في

ثلاث أبعاد:

2. 1- التوجه نحو العملاء: يعرف التوجه نحو العملاء بأنه قدرة الشركة على الرد على احتياجات العميل وتقديم منتجات تستجيب لمتطلباته. إن هذا التوجه يمثل عنصر أساسي للتوجه السوقي للمؤسسة فهو يتيح لها فهم وتلبية رغبات العميل، وبناء علاقات معه والحصول على المعلومات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في اكتشاف التوجهات المستقبلية للزبون.

2. 2- التوجه نحو المنافسين: تقوم المؤسسة بالتوجه نحو المنافسين عن طريق قياس أهدافها مقارنة بالمنافسين ومحاولة التميز عليهم بتقديم عروض جديدة وتتبع تحركاتهم باستمرار وتحليلها بشكل يجعل المؤسسة تتوصل إلى أفكار وحلول جديدة في عروضها المستقبلية وتعزيز أداء تلك العروض.

2. 3- التنسيق بين الوظائف: يتيح التوجه نحو السوق لأعضاء المؤسسة وأعضاء الوحدات التنظيمية زيادة التعاون والتنسيق بشكل وثيق وجمع وتبادل المعلومات حول السوق، والأهم من ذلك زيادة التكامل والاتصال

عبر مختلف أشكال المناخ التنظيمي، وجعلها أكثر انفتاحا وتقبلا لوجهات النظر الجديدة والمختلفة، والتي تساعد على توليد الأفكار الابتكارية.

لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين هذه الأبعاد الثلاثة للتوجه السوقي وعملية الابتكار، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين ابتكار العلامة التجارية والتوجه نحو السوق؛ حيث يمثل هذا الأخير عامل حاسم في عملية تطوير وخلق علامة تجارية، إذ لا بد من توفير بيئة مثالية لابتكار العلامة عن طريق دراسة هذه التوجهات.

3- آثار تدويل النشاط على ابتكار العلامة: أكد بعض الباحثين بأن التوجه نحو تدويل نشاط الشركة يؤدي إلى المزيد من الأفكار المبتكرة. والمنتجات والخدمات الجديدة من خلال زيادة القدرات على فهم احتياجات العملاء في الأسواق العالمية. لأن هذا التوجه لا بد أن يزيد من التركيز على دراسة فهم العملاء واحتياجاتهم وبالتالي فإن جهود التدويل واستخدام المعرفة حول العملاء يحفز ويساعد على تنفيذ الأفكار الجديدة. كما أن هناك دراسات تشير إلى وجود أثر إيجابي للاستثمار الدولي على جوانب ابتكار المنتجات، حيث أن التعرف على الثقافات المتنوعة للعملاء يزيد من القدرات الابتكارية للعلامة التجارية¹.

¹Bang Nguyen, and all, op cit, 2.

خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل مفاهيم حول عملية الابتكار التسويقي. بدأها بمفاهيم عامة حول تطور الابتكار في الوظيفة التسويقية وأهميته في ظل التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنواعه وطرق قياسه لمعرفة مدى مساهمته في الأداء التسويقي، حيث أجمعت أغلب الدراسات المعاصرة على ضرورة تبني منظمات الأعمال لمثل هذه المفاهيم التسييرية الحديثة من أجل التنافس للحصول على حصة سوقية في محيط تتزايد فيه شدة التنافسية يوماً بعد يوم.

أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لدراسة مراحل عملية الابتكار في التسويق انطلاقاً من مرحلة توليد الفكرة المبتكرة ودوافع اللجوء إليها. وإلى غاية وضع هذه الفكرة موضع التطبيق الفعلي داخل مصالح التسويق، إن هذه العملية ومراحلها تحتاج إلى توفر إمكانات مادية وبشرية وأخرى تنظيمية من أجل تجنب فشل الابتكار، والذي هو الطابع الغالب على جل الأفكار المبتكرة، ولهذا يجب على كل مؤسسة راغبة في اقتحام عالم الابتكار التسويقي وتوفير مجموعة المتطلبات الضرورية لتجنب فشله وتحمل تكلفة ذلك.

ثم تناولنا في المبحث الموالي أهم الممارسات الابتكارية التي تظهر في عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة انطلاقاً من العمليات الابتكارية التي تحدث في المنتجات والخدمات الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة إلى الابتكار في السعر ودوره الحديث في زيادة الفعالية لوظيفة التسويق شأنه شأن الابتكار في قنوات التوزيعية والترويجية سواء من حيث الوسائل الجديدة المستعملة في ذلك أو الجوانب التنظيمية، أو الابتكار في العلاقات الاتصالية مع الزبون التي تحدث فيهما على حد سواء.

وفي الأخير تطرقنا إلى ممارسة الابتكار في بحوث التسويق من أجل حل المشاكل التسويقية التي تواجه المؤسسة، ومحاولة التنبؤ بسلوك الظواهر التسويقية بغية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المصاحبة لسلوك هذه الظواهر. كما تم تناول الابتكار في العلامة التجارية الذي يعتبر من بين أهم المفاهيم الحديثة في مجال الابتكار التسويقي والذي من شأنه أن يمنح مزايا سوقية أو مالية. هذه الأخيرة تعتبر المحور الرئيسي لكل نشاط إقتصادي، ولهذا سنحاول أن نعرف العلاقة بين ممارسة الأنشطة الابتكارية في التسويق، والتوجهات المالية للمؤسسة من خلال الفصل القادم.

الفصل الثالث: الابتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة

الفصل الثالث: الابتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة

تمهيد

أضحت عملية تكامل وظيفة التسويق مع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة أمراً بالغ الأهمية لدى المدراء سواء من جانب الكفاءة وزيادة تخصيص الموارد بين الوظائف بصورة أحسن ومنه تخفيض التكلفة، أو من جانب الفعالية، لأن تحقيق الأهداف العامة في بيئة تنافسية يتطلب التنسيق التام بين الوظائف والأطراف المكونة للمؤسسة.

وكغيرها من وظائف المؤسسة الأخرى فقد خضعت الوظيفة التسويقية إلى تغيرات جوهرية مست جميع جوانبها نتيجة التطورات التكنولوجية، وإدخال الأنترنت، وما صاحب ذلك من تقليص مختلف الفجوات التي يمكن أن تظهر بين المستهلك والمؤسسة، وسهولة الحصول على المعلومة والتقرب أكثر فأكثر من الزبون، هذا الأخير أصبح ينظر إليه على أساس رأس مال يجب الاعتناء به وتعزيز العلاقة معه، وإشراكه في عملية خلق القيمة من أجل ضمان الاحتفاظ به وحمايته من هجمات المنافسين.

ومما لا شك فيه أن تحقيق الهدف العام للمؤسسة يتطلب تحقيق أهداف الأطراف المكونة لها، ورغم تعارض هذه الأهداف فيما بينها، إلا أن المدير الناجح في البيئة الحالية هو الذي يحاول التقليل من هذا التعارض لأجل ضمان استمرارية المؤسسة وتماسكها، لكن هناك من يرى بأن المهمة الأساسية للإدارة العليا هي تحقيق أقصى قدر ممكن من القيمة للمساهم. هذا الهدف يتأثر في الغالب بالقرارات المتخذة داخل المؤسسة سواء كانت قصيرة الأجل مثل: خفض التكاليف، وتقليص حجم الاستثمارات، أو طويلة الأجل مثل السعي إلى زيادة النمو وضمان استمرارية التدفقات النقدية.

وانطلاقاً من هنا جاءت فكرة تأثير القرارات التسويقية والتغيرات الحديثة التي طرأت عليها على التوجهات المالية للإدارة لتحقيق أهداف المساهمين، وتعظيم قيمة المؤسسة في الأسواق المالية، وهذا ما يتجسد في ظهور مصطلح تسويقي جديد يعرف بالتسويق المبني على القيمة والذي يأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك وذلك بالاستعانة بمفاهيم تسييرية حديثة مثل الابتكار التسويقي وهو ما سنحاول التطرق إليه خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: قيمة المؤسسة ومبادئها؛
- المبحث الثاني: مسببات خلق القيمة للمساهم؛
- المبحث الثالث: الابتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة.

المبحث الأول: قيمة المؤسسة ومبادئها

يعتبر مفهوم خلق القيمة من المسائل المعقدة والتي نالت مكانة كبيرة في الفكر المالي منذ القديم. فقد تم تناوله في المدارس الإقتصادية على مر العصور، حيث حاولت كل نظرية من هذه النظريات تحديد المعايير الدقيقة للقيمة المحققة لمختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة فيها. وسوف نحاول من خلال هذا المبحث تناول هذا المفهوم وتطوره، وعلاقته مع القرارات التسويقية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: قيمة المؤسسة كهدف استراتيجي

يتوقف نجاح أي منظمة على مدى وجود أهداف واضحة سواء على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الإدارة العليا، ويقصد بالهدف التعبير الكمي عن النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل، ولهذا فنجاح أي منظمة يتوقف على درجة تحقيق تلك الأهداف.

إن ما يميز أهداف المنظمة عموماً هو التعدد فنادر ما نجد مؤسسة تسعى إلى تحقيق هدف واحد، وهذا نظراً لتعدد الأطراف المكونة لها، بالإضافة إلى تغييرات المحيط الخارجي. إن هذا التعدد يولد فيما بعد أمر آخر في غاية الأهمية وهو قضية تفاوت هذه الأهداف من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة، وكذا إمكانية تعارض تلك الأهداف مع بعضها البعض، وسنحاول هنا التطرق إلى تطور أهداف المنظمة من خلال نظريات الفكر الاقتصادي.

أولاً- أهداف المؤسسة في النظرية الكلاسيكية

لقد قامت النظرية الكلاسيكية على هدف أساسي وهو ضرورة التركيز على تحقيق أقصى ربح ممكن للملاك والمبرر الرئيسي في ذلك هو تحقيق مصالح أصحابها، وفي ضوء هذه النظرية فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة يجب أن ينطلق من هذا الهدف ولا بد أن يؤدي إلى تحقيقه في الأخير، ولهذا نجد أن أغلب الأبحاث التي تمت في تلك الفترة ركزت كثيراً على الكفاءة في عمليات الإدارة كما هو الحال مع الإدارة العلمية؛ فالمدراء في هذه النظرية يميلون إلى اختيار البدائل التي تحقق أقصى ربح ممكن للملاك، دون النظر إلى اعتبار المخاطرة أو توقيت الحصول على هذه الأرباح؛ أي دون مراعاة القيمة الزمنية للنقود عند تقييم تلك البدائل الاستثمارية، فالبديل الأمثل هو الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح في الأجل القصير¹.

وقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات نذكر منها²:

¹ محمود رجب زقزوق محمود، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعظيم قيمة المؤسسة"، مذكرة ماجستير، مصر، جامعة عين شمس، 2003، ص:

96.

² المرجع نفسه، ص: 97.

- بعد النظر عن الواقع العملي فلا يمكن تحديد هدف دون الأخذ بعين الاعتبار توقيت التدفق النقدي أو المخاطر التي تحيط به؛

- انفصال الملكية عن الإدارة يجعل التركيز على هدف طرف واحد داخل المؤسسة أمر غير منطقي.

ثانيا: النظرية الكلاسيكية الحديثة

ترى هذه النظرية بأن الهدف الملائم للمؤسسة هو تعظيم ثروة الملاك؛ ويقصد بها صافي التدفقات النقدية الداخلة والتي تحسب باستخدام معدل خصم يعكس تكلفة الأموال¹. ولقد أدى تغيير هدف الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالنمو، والمبيعات والنظرة الطويلة الأجل للأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار التوقيت والمخاطرة، وهذا كله لن يتحقق إلا بالمحافظة على العملاء الحاليين وزيادة المرتقبين، وإرضاء الموردين، والموزعين، وزيادة الحصة السوقية، والتنوع في المنتجات والابتكار.

كما أن تعظيم النمو والتوسع في الوقت الحالي يهدف أيضا إلى تعظيم المبيعات والأرباح في المستقبل، وهذا لن يحدث إلا باقتطاع جزء من الأرباح وإعادة استثمارها بدلا من الاعتماد على الاقتراض، ولذلك فإن الربح الحالي يستخدم لأغراض النمو في المستقبل، مما يوحد نظرة الملاك والمدراء ويقلل من الفجوة بين مصالحهم. ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن نظرة تعظيم الثروة للملاك قد تغلبت على معظم أوجه القصور الحادثة في هدف تعظيم أقصى ربح ممكن مثل التوقيت والمخاطرة، ولكن هذا الهدف كذلك تعرض للانتقاد نظرا لاعتماد معدل الخصم في هذه النظرية على توجهات الملاك ووجهة نظرهم، مما جعل الكثير من الباحثين يرفضون هذا المعيار كأساس للمقارنة².

ثالثا: النظرة المعاصرة

ترى أن الهدف الملائم للمؤسسة هو تعظيم القيمة الاقتصادية والتي يقصد بها القيمة الحقيقية وليست القيمة الدفترية والتي تقاس بالمبلغ العادل، وهكذا انتقلت مؤشرات قياس القيمة من الطابع المحاسبي والمالي والتي لا تعطي صورة واضحة حول إمكانيات المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق عوائد تفوق قيمتها المحاسبية، إلى التركيز على المؤشرات المحاسبية التي لها علاقة بالمردودية الاقتصادية مثل الأموال الخاصة، والأصول المحاسبية أو تدفقات عوائد الاستثمار.

تهدف النظرة المالية الحديثة إلى تعظيم قيمة المؤسسة من أجل استفادة جميع الأطراف المتفاعلة في التنظيم، وبالدرجة الأولى المساهمين، ونظرا لأهمية الموضوع تمت مجهودات من قبل "stern stewart" و

¹ على يحي إبراهيم، "الفشل المالي وعناصر برنامج الإصلاح لشركات قطاع الأعمال العام بمصر"، ورقة بحثية بمؤتمر الاستثمار والتمويل، جامعة عين شمس، مارس 1996، ص: 15-18.

² المرجع نفسه، ص: 18.

"CO" بتحديد مؤشرات التسيير المندرجة في EVA والتي تعرف بالقيمة الاقتصادية المضافة. وهو مقياس للأداء والناجعة المالية الفعلية للأرباح وعوائد المؤسسة مع استبعاد الأعباء، وتكلفة رأس المال المستثمر للحصول على عوائد رأس المال المولدة من طرف المؤسسة لفائدة المساهمين، وهذا التوجه من شأنه أن يقلص الهوة بين المساهمين والمسيرين.

وبصورة عامة فإن مفهوم القيمة يتباين معناه في الفكر الاقتصادي من مجال إلى آخر ومن نظرية إلى أخرى، بحسب مجالات استعماله، وأهدافه التحليلية، وكذا تأثيراته المنبثقة من أهميته في عالم الاقتصاد، المال والأعمال، وتظهر الحاجة إلى ضرورة التمييز بين معانيه المختلفة على اعتبار أن لكل معنى بعد أو مجموعة أبعاد مرتبط به، كما أن لكل طرف في المؤسسة هدف يسعى إليه. ويجب على المدير إحداث توازن بين هذه الأطراف، ولكن تبقى الإشارة إلى أن هدف تعظيم القيمة يبقى الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة وتنتقل منه مختلف استراتيجيات الأعمال، ويقصد بالقيمة "منفعة المتفاعل التي تختلف باختلاف أهداف تفاعله مع المؤسسة"¹.

رابعا: خلق القيمة كتوجه جديد للمؤسسة

في ظل ندرة الموارد النسبية، وأمام حتمية توجيه هذه الموارد إلى خلق القيمة، وجب على الإدارة المالية تحديد العوامل المؤثرة على خلق القيمة وجعلها هدفا أساسيا في سياستها المالية الهادفة إلى ترشيد استثمار الأموال واستغلالها. كما يجب الإشارة إلى أن تعظيم ثروة الملاك هو هدف معقد في الوقت الراهن نظرا لزيادة حدة المنافسة وتعارضه مع أهداف أصحاب المصالح الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، ومن هنا فإن تعظيم ثروة الملاك أو حملة الأسهم الذي كان يمثل لوحده هدف الإدارة المالية ومحور اهتمامها، صار اليوم على اتصال مباشر بأهداف الأطراف الأخرى بالنظر لتأثيرها على قيمة المؤسسة هي الأخرى، إذ يجب على المؤسسة أن تسعى لتحقيق رغبة الزبون في الحصول على الإضافة التي يريدها عبر إستعاب أهمية مفهوم "خلق القيمة للزبون" والعمل على تجسيده عمليا من خلال تخفيض سعر البيع، تحسين جودة المنتجات التي يبحث عنها، وغيرها من احتياجاته، وينبغي عليها أيضا أن تبحث عما يريده العامل وباقي الأطراف التي تتعامل معها داخل المجتمع مثل الموردون والمسؤوليات الاجتماعية، فتحقيق التوازن بين هذه العوامل يحقق التوازن المالي والاقتصادي².

¹نمري نصر الدين، "تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي دراسة حالة ثلاث مؤسسات تأمين ناشطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص: 116.

²المرجع نفسه، ص: 116.

وانطلاقاً من هذا الأساس يمكن للإدارة أن تتبنى أهدافاً تختلف عن أهداف المساهمين، المدراء مثل باقي الشركاء داخل المؤسسة لهم مصالحهم يسعون لتحقيقها وهذه المصالح قد تدفعهم إلى التضحية بمصالح الملاك في سبيل تحقيق أهداف أخرى. فعلى العموم هناك قاعدة مفادها أنه كلما زادت النتائج المتوقعة وغير مواتية لمصالح الملاك كلما قلّ احتمال تصرف الإدارة ضد مصالح المساهمين¹.

المطلب الثاني: مبادئ القيمة للمساهم

خلال السنوات الأخيرة تحولت المؤسسات الكبيرة إلى استعمال قيمة المساهمين كمعيار من أجل تقييم إستراتيجياتها وأداء مديريها. هذا المعيار يقوم على مبدأ تقييم الأعمال التجارية والشركات على أساس العوائد الاقتصادية التي تولدها للمساهمين، والتي يتم قياسها بتوزيع الأرباح والزيادات في أسعار الأسهم، وتتبنى هذه الشركات التي تعتمد مقارنة القيمة للمساهم افتراضين للنظرية المالية الحديثة الأول هو التزام المديرين الأساسي هو تحقيق أقصى قدر من العائدات للمساهمين العاديين في الشركة، أما الافتراض الثاني فيتمثل في كيفية تحقيق ذلك عملياً². وبما أن القيمة السوقية لأسهم الشركة تستند إلى توقعات المستثمرين للقدرات التي تولدها تدفقات الشركة، فإن مهام المدير تتلخص في إعداد إستراتيجيات تعظيم قيمة التدفقات النقدية بصورة مستمرة، هذا وتولد المؤسسة التدفق النقدي عندما تتجاوز مبيعاتها تكاليفها بما فيها التكاليف الرأسمالية.

يحسب تحليل القيمة للمساهم SVA القيمة الإجمالية للإستراتيجية عن طريق خصم التدفقات النقدية، وعملية الخصم تفيد بأن للمال قيمة زمنية لأن النقود تخلق فوائد، ونقود اليوم تولد نقود أكبر في المستقبل، كما أن الخصم يوضح المخاطر فعندما تكون المخاطر كبيرة يطلب المستثمر تحقيق عوائد أكبر وتنعكس المخاطر في تكلفة رأس المال المستخدم في الخصم. كما تسعى SVA إلى تحديد الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمساهم. إن معرفة قيمة المؤسسة وأدائها المالي في البورصة يتم عن طريق مقارنة القيمة المتوقعة إلى القيمة الدفترية، فإذا كانت القيمة السوقية للأسهم تتجاوز القيمة الدفترية للشركة يتم خلق القيمة. هذه النسبة مفيدة جداً لمعرفة مدى نجاح الإدارة في تعظيم قيمة المساهمين، وتنعكس القرارات المستقبلية للإستراتيجيات وأثارها على سعر السهم الحالي، بالإضافة إلى توقعات المساهمين حول ما سيقوم به فريق الإدارة الحالي، وللحكم على الإستراتيجية الحالية يجب التركيز على تأثيرها على خلق القيمة للمساهم ونقول عن الإستراتيجية بأنها حققت هذا

¹ Alfred Rappaport, **creating shareholder value a guide for managers and investors**, new York, 1998, 2nd, p: 2.

² Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, England, Wiley, 2003, second edition, p: 22.

الهدف لما يكون العائد الاقتصادي أكبر من تكلفة رأس المال هذه الأخيرة تعني ما يتوقع المستثمرون تحقيقه إذا استثمروا الأموال بمفردهم في شركات لها نفس درجة المخاطر¹.

أولاً: مبررات القيمة للمساهم والعوامل المساعدة على تطورها

لقد إنتشرت الإدارة القائمة على خلق القيمة للمساهم نتيجة للتغيرات التي أحدثها تطور المعلومات، والنمو الهائل في الأسواق المالية عبر العالم بسبب التوسع الاقتصادي، وتراجع دور الحكومات في الاستثمار في الأنشطة الصناعية. لأن الاستثمار الحكومي مدفوع بمخاوف سياسية معقدة، في حين أن أهداف المستثمرين الخواص أكثر وضوحاً. ويتوقع المستثمرون الخواص بأن تقوم صناديق المعاشات والتأمين بإستثمار أموالهم لتعظيم الأرباح. وهذا بدوره يجعل مدراء الصناديق يطالبون بالقيمة للشركات التي يستثمرون فيها، ولقد بدأت مقارنة القيمة للمساهم الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم مع عولمة التجارة وتدفقات رؤوس الأموال انتقلت إلى بلدان أخرى.

إن الشركات في الوقت الحالي لا تتنافس على الزبائن فقط بل على رؤوس الأموال أيضاً، وأهم شيء لجذب تلك الأموال هو العائد الاقتصادي المتوقع. كما أن ثورة المعلومات تجعل الأسواق أكثر كفاءة فتطور أجهزة الحاسب والبرامج، سهل من إستعمال تحليل القيمة للمساهم، وأخير مع تطور الاتصالات الحديثة يعني أن المال يمكن أن يسافر في جميع أنحاء العالم في ثوان.

إذن فالشركات التي لا تهتم بإدارة القيمة تجدها أكبر صعوبة وتكلفة في الحصول على الأموال وتعيق إمكانيات نموها، وتصبح عرضة لمخاطر أكبر، كما تسعى مجالس الإدارة والجمعيات العامة للشركات إلى عزل الإدارة في حالة فشلها في تحقيق خلق القيمة، ولهذا فالانهيار المفاجئ لبعض الشركات الكبرى مثل dot.com جعلها أكثر يقظة، كما أنها تصبح مهددة بالاستحواذ، فعندما تكون نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية أقل أي أن هناك فجوة في القيمة، فهذا يمثل دافعا آخر مساعد على الاستحواذ عليها وتغيير إدارتها².

ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب حسب جولي مايري في³:

- تراكم الثروة المتولدة عن التقدم التقني والتجارة المتزايدة؛

- الارتفاع المتوقع لمتوسط عمر الإنسان، مما يخلق بيئة لا تستطيع الحكومات معها تحمل المسؤولية بالنسبة

لمخصصات معاشات التقاعد الأمر الذي يتطلب من الأفراد التوفير من أجل مستقبلهم الخاص؛

¹Peter Doyle, op cit; p: 22.

²Idem, p: 23.

³جولي مايري، "تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية"، ترجمة: أحمد محمد زامل، معهد الإدارة العامة، 2004، ص: 23.

- عولمة الأسواق التي تولد الفرصة للمنافسة بين الأسواق أو في أسوأ الحالات تفرض ضرورة الإفصاح التام على المعلومات من جانب المستثمرين؛
- تنامي نشاط المستثمرون المؤسساتيون؛
- تنامي عمليات الاستحواذ بواسطة الرفع المالي، مما زاد الضغط على مديري الشركات للبحث عن إرضاء المساهمين وتحقيق أهدافهم.

ثانياً: تحديات القيمة للمساهم

نذكر هنا بأن التحليل القائم على القيمة يستند إلى مبدئين أساسيين الأول هو التأكيد الفلسفي على أن الهدف الرئيسي للمدراء هو تحقيق أقصى قدر من العوائد للمساهمين، والمبدأ الثاني هو الافتراض التقني بأن القيمة السوقية للشركة تستند إلى توقعات المستثمرين للتدفقات النقدية المخصومة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الشركة لديها مسؤوليات إجتماعية وبيئية وأن المساهمين ليسوا أصحاب المصلحة الوحيدين في المؤسسة. وهناك من يشير إلى أن سعى المدراء إلى تعظيم القيمة يجعلهم يتجاهلون بذلك المسؤوليات الاجتماعية وعدم تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف الأخرى، وأن هؤلاء قد تكون لديهم مصالح تتعارض مع مصالح الملاك، وقد تكون لديهم في بعض الأحيان علاقة طويلة مع المؤسسة أكثر من المساهمين. ومن بين هؤلاء نجد¹:

1- المستخدمون: يقدم العاملون للمؤسسة أحد أهم عوامل الإنتاج وهو العمل، وترتبطهم علاقة طويلة الأجل كما يحصلون من خلالها على أجر قد يكون هدفهم هو ثروتهم؛ أي تعظيم دخولهم مقابل الجهد الذي يبذلونه وترتبط عملية تعظيم ثروة العامل كذلك بمدى الأمان في الوظيفة أي انخفاض احتمال الفصل من الوظيفة وطردهم منها، والقيمة للمساهم تتأثر عكسياً في حالة تخصيص جزء من التدفق النقدي لمصلحة العمال، وهذا يكون في الأجل القصير، لأن على المدى الطويل يكون الاهتمام بالعامل أثر إيجابي على وظيفته، ومنه على ثروة الملاك بالتبعية.

2- الإدارة: أدى انفصال الملكية عن الإدارة إلى ظهور هدف المديرين والمتمثل في تعظيم المنح والمكافآت التي يتحصلون عليها وكذا محاولة البقاء أطول مدة في وظائفهم، وقد يقتضى المطلب الأخير قبولهم لاقتراحات استثمارية تضيف القليل لثروة الملاك، بالإضافة إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاه جميع الأطراف وليس الملاك

¹ منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007، الطبعة السادسة، ص 15-28.

فقط. فعملية توريد سلطة إتخاذ القرار من طرف الموكل إلى الوكيل تؤدي إلى توليد مشاكل الوكالة والمتمثلة في¹:

- مشكلة تضارب المصالح: تنشأ هذه المشكلة إثر اختلاف مصالح ورغبات الأطراف المشكلة لعقد الوكالة حيث كل طرف يبحث على تحقيق مصلحته الخاصة حتى ولو كانت على حساب الطرف الآخر؛
- مشكلة الاختيار المعاكس: تتمثل هذه المشكلة في الاختيار المعاكس للموكل أو المسير للخيارات المرغوبة من طرف حملة الأسهم، وهذا بسبب سلوك الإدارة المستقلة عن الملكية، والتي تسعى لتحقيق مصالحها الخاصة حتى ولو كلف ذلك الإنحراف عن أهداف الفئة المالكة؛
- مشكلة تحمل المخاطر: يعود أصل هذه المشكلة إلى الطبيعة غير كاملة لعقود الوكالة وبناء على تضارب المصالح فكل طرف من أطراف الوكالة يسعى إلى تحميل المخاطر إلى الطرف المعاكس، أما الطرف المعاكس فيسعى بدوره إلى تجنب تلك المخاطر.

3- المسؤولية الاجتماعية: تعيش المؤسسة وسط المجتمع بمختلف مؤسساته. ولهذا تقع عليها بعض المسؤولية في الحفاظ عليه. وتقديم بعض الإعانات والخدمات لأفراد الشيء الذي يزيد من تقدير الجماهير لها وتحسين صورتها لدى أعضائه إلا أن ذلك يؤثر على فرصة حصول الملاك على عائد أعلى في المدى القصير، لكن لها آثار إيجابية على المدى البعيد².

وهكذا يمكن القول بأن هدف تعظيم الثروة للملاك هو الهدف الشرعي للمؤسسة، وبالرغم من وجود تعارض بين هدف الملاك وأهداف الأطراف الأخرى، إلا أن هذا التعارض يمكن التغلب عليه بأن تتخلى المؤسسة عن الربح في المدى القصير لكي تتيح للأطراف الأخرى المشاركة في تعظيمه على المدى الطويل. وهناك عدة عوامل تساعد المؤسسة من أجل تحقيق التكامل بين هذه الأهداف منها جذب وتحفيز أفراد ذو مهارات وكفاءات معرفية لتحقيق تنافسية جيدة. ومصلحة الملاك تقتضي توفير مناصب شغل جذابة وظروف عمل آمنة. كما أنه يمثل انتحارا إذا لم تفكر المؤسسة في رضا العملاء، فالاستثمار في بحوث التسويق والمنتجات الجديدة وتطوير جودة الخدمات هي أمور محورية في الإدارة، كما أن الاستدامة هي مصدر اهتمام كبير³.

¹ هشام سفيان صلواتشي وآخرون، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح في ظل المشروع الإستثماري"، مقال على الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/360/11/21/15567>، تاريخ الإطلاع: 2017/08/26، ص: 34.

²Türker D, "Contrasting Instrumental Views on Corporate Social Responsibility: Short-term Versus Long-term Profit Orientation Approach", Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol 207, 2015, p: 574.

³Peter Doyle, op cit; p: 22.

ثالثا: القيمة للمساهمين في المدى الطويل

تعظيم القيمة للمساهمين هي أفضل استراتيجية لجميع الأطراف داخل المؤسسة لأنها تقوم على قدرتها على توليد النقد. وهذا بدوره يعتمد على القدرة التنافسية للشركة. وعلى هذا الأساس يتطلب تطبيق مفاهيم تحليل القيمة على المدى الطويل تحفيز الموظفين على الفهم الدقيق للأنشطة في المستقبل، ولا يجب حصر القيمة للمساهم في الجوانب التقنية والمالية البحتة، لأنها في الحقيقة تعتمد على المهارات والمعارف داخل المؤسسة، ويطلق على هذه النظرة نظرية الأعمال (theory of the busines)، وهي مجموعة من الافتراضات حول العمليات التي ستكون ضرورية للبناء والحفاظ على الميزة التنافسية للشركة في الصناعة، وانطلاقا من هذا التوجه يمكن للمدراء بناء إستراتيجيات نمو ناجحة مبنية على القيمة للمساهم. فتحقيق نمو ثابت من شأنه أن يخلق زيادة كبيرة في القيمة للمساهمين. كما أن الفهم الجيد لمسببات القيمة الأساسية يسمح للمديرين بالتغلب على الصعوبات الخاصة بتطبيق SVA كما يساعد على تحديد الأهداف والمهام والموارد لتدبير التسويق والعمليات والأداء المالي الذي يؤدي تلقائيا إلى زيادة القيمة للمساهم¹. كما أن تبني أنشطة المسؤولية الإجتماعية للشركات يزيد ويعزز من صورتها في المجتمع. إن هذه الصورة الجيدة من شأنها التأثير إيجابا على سوق المنتجات وسوق الأسهم للمؤسسة وتعزيز الأداء المالي للمؤسسة، كما أن أنشطة المسؤولية الإجتماعية الموجهة للموظفين والعملاء تدعم الأعمال الأساسية للمؤسسة وأشطتها. حيث تظهر أنشطة المسؤولية الإجتماعية للتسويق أن المؤسسة لا تهتم فقط بمصلحتها الذاتية ولكن تنظر إلى آثار قراراتها على المجتمع والآخرين².

رابعا: العوامل المعتمدة في توجيه القيمة للمساهم

تعتمد الإدارة في الغالب على أربعة عوامل في تحديد القيمة للمساهم وتتمثل فيما يلي³:

1- حصة ملكية المدراء من أسهم الشركة: تشير العقلانية الاقتصادية إلى أن ملكية الأسهم من قبل الإدارة تحفز المديرين التنفيذيين على التعرف بشكل أوثق على المصالح الاقتصادية للمساهمين. وبالرغم من امتلاك المدراء التنفيذيون لأسهم داخل الشركة إلا أن نظرتهم لقبول المخاطر تختلف عن نظرة المساهم، فالمدراء لديهم قدرة أقل على تحمل المخاطر. فإذا استثمرت المؤسسة في مشروع به درجة مخاطر عالية يقوم المساهمون بالموازنة بين هذا الخطر والأخطار في المحافظ الاستثمارية الأخرى. والمدراء فقط يملكون الموازنة بين فشل المشروع والمشاريع داخل المحفظة الاستثمارية للمؤسسة.

¹Idem, p:26 .

²Kim M & Kim Y, "Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms", International Journal of Hospitality Management, n° 40, 2014, p: 121.

³Alfred Rappaport, op cit; p: 3.

2- التعويض المرتبط بالعائد على الأسهم: إن العامل الذي يربط مصالح الإدارة بالمساهم هو التعويضات، خاصة الحوافز على العوائد السوقية التي تحققها الأسهم، إلا أن الاعتماد على عائدات الأسهم في السوق له حدود، أولها تأثر سعر السهم بعوامل خارجية ليست للإدارة سيطرة عليها مثل الحالة العامة للاقتصاد وسوق الأوراق المالية. ثانيها تأثر عوائد الأسهم بما تعتقده الإدارة من تفاؤل أو تشاؤم من التوقعات السوقية في بداية أو نهاية فترة التوقع، كما أنه لا يمكن ربط الأقسام والنشاطات مباشرة بسعر السهم.

3- التهديد بالاستعلاء من قبل شركات أخرى: أصبحت في الوقت الحالي عملية شراء الأسهم وسيلة شائعة للسيطرة على الشركات، وأي استغلال سيء من قبل الإدارة لمصالح الملاك يؤدي إلى انخفاض سعر السهم هذا الانخفاض مقارنة مع ما يمكن أن يكون مع وجود إدارة قليلة الكفاءة يمثل فرصة جذابة للشركات الأخرى للاستحواذ عليها والتي تحل في غالب الأحيان محل الإدارة الحالية.

4- سوق العمل للمدراء: العامل الرابع والأخير الذي يؤثر على توجه الإدارة وحملة الأسهم هو سوق العمل للمدراء التنفيذيين والذي يعتبر آلية أساسية لتحفيز تقديم أحسن خدمة للمساهمين، حيث يتنافس المدراء على المناصب داخل وخارج الشركة في حالة كانت هذه السوق نشطة، لكن المشكلة التي تظهر هنا هي كيفية تقييم هؤلاء المدراء ووضع المعايير المرتبطة بعملية تقييمهم، وخاصة بالنسبة لمدراء الأقسام فارتباطهم بخلق القيمة يبقى بعيد نوعا ما.

خامسا: المساهمين وأصحاب المصالح

لقد دافع العديد من المختصين في مجال البيئة على ضرورة اكتساب المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تخدم المصالح العامة فضلا عن مصلحة الملاك، كما أن مناقشات حوكمة الشركات مليئة بالإشارات إلى تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المكونة للمؤسسة. لكن دعاء تحقيق مصالح جميع أطراف المؤسسة يتبنون في بعض الأحيان قضايا مختلفة وتتجاوز هدف تحقيق القيمة للمساهم.

ويرى بعض الباحثين أنه في ظل اقتصاد قائم على السوق والذي يعرف بالملكية الخاصة، فإن المسؤولية الوحيدة للأعمال هي خلق الثروة للمساهم، والقيام بذلك بطريقة قانونية ونزيهة، باعتبار أن الأنشطة الاجتماعية والرعاية الصحية وغيرها من المشاريع الخيرية تتولى الدولة القيام بها، والمؤسسة تشارك فيها بطريقة غير مباشرة من خلال ما تدفعه من ضرائب مختلفة لمصلحة الدولة والمجتمع، لكن المدافعون عن المسؤولية الاجتماعية يرون أن إساءات استعمال المدخرات البيئة والقضايا الحرجة للتعليم والصحة هي مسؤولية الجميع داخل المجتمع ويجب على المؤسسة أن تتحمل تلك المسؤوليات التي لا يرغب الناخبون السياسيون تحملها¹.

¹Idem, p: 3.

ولقد لقيت قضية الموازنة بين فوائد مختلف الأطراف داخل المؤسسة اهتماما متزايدا من المدراء داخل الشركات في بداية التسعينيات، حيث أكد العديد منهم على أنه لا ينبغي أن تكون مصالح الملاك هي أكبر التزامات المدراء. حيث يقول أحد المدراء التنفيذيين لإحدى الشركات لدينا 4000 عامل و1,3 مليون ممثل عبر مختلف أنحاء العالم، ولدينا العديد من الموردين، والموزعين، والمؤسسات، والعملاء ولا يتمتع أحد منهم بالحرية التي يشعر بها المساهمون لشراء أو بيع أسهمهم، ولديهم أهمية كبيرة لشركتنا مقارنة بالمساهمين. لكن هذا التوجه كذلك مسه الانتقاد من عدة أوجه منها أن حديث المدراء عن تحقيق التوازن ما هو إلا محاولة صرف انتباه الآخرين عن أداءهم الضعيف اتجاه المساهمين. كما أن هذا التوجه يجعل من السهل على مديري المؤسسات تبرير التنوع غير الاقتصادي، أو الإفراط في الاستثمار في الأعمال المتراجعة لأن هذه النشاطات قد تكون مقبولة من طرف الأطراف المشاركة بخلاف المساهمين، لكن الأعمال المربحة قد تكون فرصة لزيادة التوظيف، وللمورد فرصة في احتمال وجود أعمال إضافية، ويحصل المجتمع على قاعدة ضريبية أفضل، والمدراء يحصلون على ثناء شخصي إضافي¹.

ومن حسن الحظ هناك توجه ونهج بديل لأصحاب المصالح يتفق مع حملة الأسهم والقدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية، ويعترف هذا التوجه بأن الاستمرار في خدمة جميع أصحاب المصالح يجب أن تكون الشركة معه قادرة على المنافسة والاستمرار، وهذا التوجه يعترف كذلك بأن مصير المؤسسة على المدى الطويل يتوقف على العلاقة المالية مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة، حيث يسعى الموظفون إلى الحصول على أجور عالية ومنافع تنافسية، ويطلب العملاء منتجات تنافسية وخدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية. ويسعى الموردون وحملة الأسهم للحصول على مستحقاتهم عند حلول الأجل وتلبية هذا كله يتوقف على توليد النقد وإدارة الأعمال بكفاءة، والتركيز على التدفقات النقدية الطويلة الأجل هو جوهر مقاربة مصالح الملاك. وهذا ما يؤكد Bill George المدير العام لشركة Medtronic حيث يرى بأن مدراء المؤسسات يتعرضون إلى ضغوطات من أجل زيادة قيمة المساهمين في المدى القصير، كما أكد أنه بصفته رئيسا للشركة فإنه يشعر بضرورة إدارة المؤسسة لتحقيق إحتياجات أصحاب المصالح بدلا من اتخاذ قرارات تستند فقط إلى اعتبارات القيمة قصيرة الأجل للمساهمين².

نحن في Medtronic إهتمام الإدارة الأول هو تلبية إحتياجات العملاء أولاً، وتحفيز موظفيها للقيام بذلك، فالشركات التي تهتم بزبائنهم وتحشد جهود موظفيها لخدمتهم سوف تحقق نمو أكبر في قيمة المساهمين

¹ Alfred Rappaport, op cit; p: 3.

² George Bill, "Managing stakeholders vs. responding to shareholders", Strategy & Leadership, vol 31, n° 6, 2003, p: 36.

من تلك الشركات التي تركز في المقام الأول على تعزيز سعر الأسهم للمساهمين. ولحسن الحظ اعترف مساهموا Medtronic بالحقيقة الكامنة وراء هذا المبدأ وأيدوا استراتيجية أصحاب المصالح¹. باختصار فالمؤسسة التي تخلق القيمة لا يستفيد منها حملة السهم فقط، ولكن جميع الأطراف المكونة لأصحاب المصالح بداخلها. في حين أن جميع أصحاب المصالح معرضون للخطر عندما تقشل المؤسسة في خلق القيمة للمساهمين، فالمصلحة الشخصية تقتضي بأن يشارك جميع الأطراف في خلق القيمة داخل المؤسسة².

المطلب الثالث: قياس نجاح القيمة للمساهم

أولاً: تصنيف المؤسسات وفق مبدأ القيمة للمساهم

تشير عملية قياس القيمة لنظرة المساهم إلى مدى قدرة المسير في التحكم في متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهنا ينظر للمؤسسة بأنها جذابة وتتبع استراتيجية ذات ميزة تنافسية مستدامة وتضمن ارتفاع قيمة المؤسسة، حيث أن هناك اعتقاد بأن السوق الجذاب تكون فيه المؤسسة قادرة على كسب عائد على استثماراتها أكبر من تكلفة رأس المال، ومن هنا تكون المؤسسة قادرة على جلب الأموال من مصادر خارجية لتحقيق النمو، فعندما يرى المستثمرون بأن الشركة متواجدة في سوق غير جذابة، أو تفتقر إلى ميزة تنافسية فإنه وبطبيعة الحال لا يريد أن يستثمر في أسهمها ثم تتخفف قيمة الشركة، مما يجعل من الصعب عليها جذب الموارد وجعلها عرضة للاستحواذ³.

قيمة الشركة تزداد من خلال الأعمال والأنشطة الأفضل، ولكي يكون المدراء قادرين على التحكم في مصيرهم في الاقتصاد العالمي اليوم ينبغي أن تكون الشركة كبيرة وذات أنشطة متميزة.

ويمكن الحكم على الأداء المالي المتوقع للمؤسسة في السوق المالي عن طريق نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية. والعامل الرئيسي المحدد للقيمة السوقية هو قدرة المؤسسة على اغتنام الفرصة الاستثمارية المربحة. ويقترح مكتب الإدارة ماك كينزي جميع المؤسسات في أربع مجموعات⁴.

يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

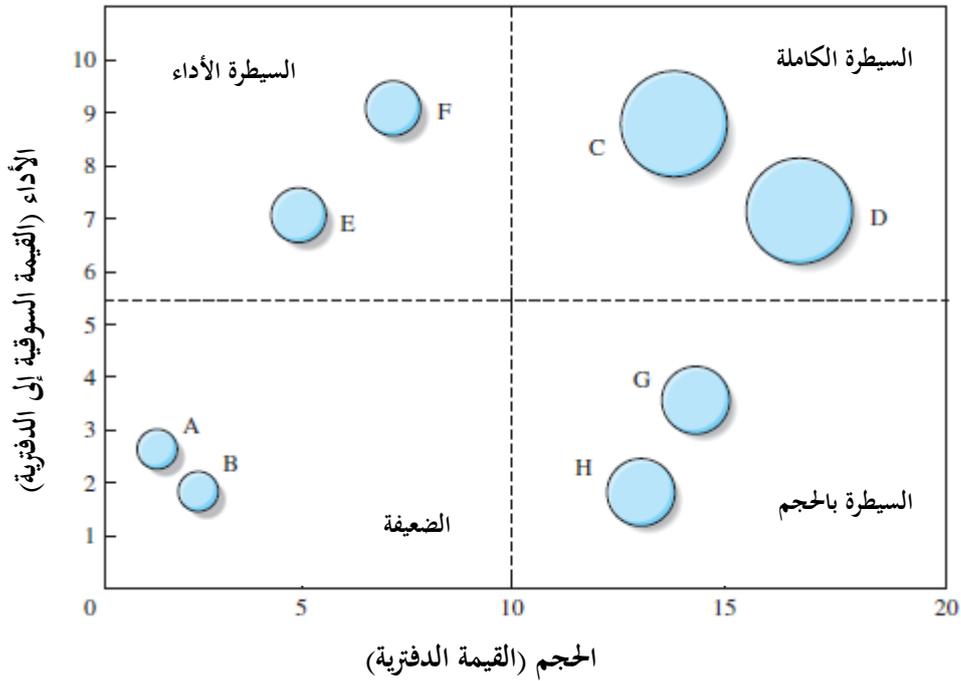
¹Idem, p: 36.

²Alfred Rappaport, op cit, p: 5.

³Peter Doyle, op cit; p: 15.

⁴ Bryan Lowell L & all, "corporate strategy in a globalizing world: the market capitalization imperative", McKinsey Quarterly, vol 1, n°3, 1998, pp: 6 – 19.

الشكل رقم 1-3: تصنيف المؤسسات القيمة السوقية إلى الدفترية



Source : Peter Doyle, op cit; p: 15.

1- الضعيفة: مثل الشركة A و B مع رأس مال ضعيف وقدرة منخفضة على خلق العائد ويمكن الاستحواذ عليها وتتواجد غالبا في صناعات متشعبة وغير جذابة وتركز على السوق المحلية. ولكي تضمن هذه المؤسسات المستقبل يجب عليها تحسين أداء أنشطتها بصورة جذرية أو استثمار رأس مالها في صناعات أكثر جاذبية.

2- السيطرة التامة: وعلى عكس المؤسسات السابقة، فالمؤسسات مثل C و D ومن أمثلة ذلك GE و Intel في أواخر التسعينيات كانت هذه الشركات في أسواق جذابة تتنافس على صعيد عالمي تتمتع بمزايا تنافسية تمنحها حصص سوقية عالية، تمكنها من الاستحواذ على المنافسين أو حماية نفسها من سيطرة المنافسين عليها. والتحدي الذي يواجه هذه الشركات هو حماية نفسها من المنافسين الجدد، وفي نفس الوقت تحديد فرص جديدة لزيادة المبيعات والأرباح.

3- السيطرة الجزئية من خلال الأداء: المؤسسات مثل E و F يحصلون على عوائد عالية ولكن مع رأس مال مستثمر صغير نسبيا، وهم مختصون غالبا في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية، أداءهم الجيد يجعل من عملية السيطرة عليهم أمر مكلف، أما على المدى الطويل فإنها تكون ضعيفة أمام الشركات الكبرى وتحتاج هذه النوعية من المؤسسات إلى النمو وإضافة منتجات جديدة وأسواق جديدة من أجل الحفاظ على هذه السيطرة.

4- السيطرة الجزئية من خلال الحجم: شركات G و H وهي شركات كبيرة الحجم والتي لها عوائد ضعيفة على رأس المال وتشمل اليوم شركات مثل جينرال موتور، وعلى الرغم من أدائها الضعيف إلا أنه يصعب السيطرة

عليها نظرا لحجمها الكبير ويكون التحدي الخاص بها هو تحسين أدائها من خلال التخلص من الأصول التي تنتج عائدا ضعيفا، واستخدام رأس المال للحصول على فرص أكثر جاذبية، وفي حالة فشلها في تحقيق هذا يمكن دمجها والسيطرة عليها.

ويتيح تحليل القيمة للمساهم للإدارة المقارنة بين الاستراتيجيات البديلة للتسويق، حيث يمكنهم أن يدرسوا بشكل موضوعي الإستراتيجية التي من المرجح أن تزيد من القيمة السوقية للشركة¹. وتمكنهم من اكتشاف الضعف في الخطة الاستراتيجية، وهل تتحرك المؤسسة ناحية السيطرة التامة أم ناحية الضعف.

مفتاح القيمة الاقتصادية هو قدرة الشركة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في بيئة السوق المتغيرة. إن المدخلات في عملية التقييم هي الافتراضات المتعلقة بنمو المبيعات في المستقبل والهوامش والاستثمارات التي تتبعها أي إستراتيجية تسويقية. وكمثال على ذلك فقد اعتقدت أغلب الشركات الأوربية الكبرى للطيران أن إلغاء القيود على دخول السوق سيؤدي إلى زيادة المنافسة السعرية مع دخول مؤسسات جديدة إلى السوق شركات مثل Virgin, Ryanair، وآخرون أعلنوا خطة توسع كبيرة، وقد أدت دراسة السوق من قبل الشركة البريطانية لطيران أن خسائر السوق لديها سوف تتزايد ما لم تقم بإعلان إستراتيجية جديدة. ولهذا حددت الإدارة في نهاية المطاف ثلاث إستراتيجيات تسويقية بديلة وهي إستراتيجية التكافؤ أي خفض الأسعار إلى مستوى الداخلين الجدد للحصول على حصة سوقية مع العمل على تخفيض التكلفة بالتوازي مع هذه الإستراتيجية، أما الإستراتيجية الثانية فيتم التركيز فيها على رجال الأعمال والركاب من الدرجة الأولى، حيث يتم التحول إلى طائرات أصغر وعدد أقل من المقاعد للاقتصاد في الركاب، أما الإستراتيجية الثالثة فركزت على إطلاق علامة تجارية جديدة يطلق عليها اسم "الجدارة" تكون منافسة للمنافسين الجدد الذين يركزون على أداء الخدمة فقط من أجل عرقلتهم، وهنا سيكون الهدف تحقيق الريادة في القطاعين العادي والجديد (الذي يركز على أداء الخدمة فقط). وقامت الإدارة بالدراسات التفصيلية عن المبيعات وهوامش الربح ومتطلبات الاستثمار في إطار الإستراتيجيات الثلاث: وبناء على هذا قاموا بحساب القيمة المضافة للمساهمين لكل بديل وفق ما يلي²:

- 1- إستراتيجية التكافؤ 40 مليون أورو
- 2- إستراتيجية التميز 70 مليون أورو
- 3- إستراتيجية ازدواجية العلامة التجارية 185 مليون أورو

وانطلاقا من هذا التحليل لم يكن للإدارة أي تردد في تبني إستراتيجية العلامة المزدوجة وتم إطلاق شركة طيران جديدة بعد 10 أشهر. وهنا أقر مجلس الإدارة جدوى تحليل القيمة للمساهم، والذي أصبح يمثل

¹Peter Doyle, op cit; p: 18.

²Idem, p: 17.

تحدّ من أجل تطوير الاستراتيجية وتشجيع المدراء على التفكير بشكل جدي أمام التغيرات البيئية السريعة التي تجعل من الوضع الراهن خياراً إستراتيجياً غير قابل للتطبيق. وفي الأخير فإن EVA هو معيار لتقييم البدائل بصورة عقلانية وموضوعية أحسن من إتخاذ قرارات ذاتية قد تكون خاطئة في المستقبل.

ثانياً: علاقة تحليل القيمة بالتسويق

لقد تم تبني تحليل القيمة للمساهم كمعيار جديد من أجل التخلص من عيوب المحاسبة التقليدية، كما سئرى المحاسبة التقليدية تشجع على الربح في المدى القصير، كما أنها تشجع على عدم الاستثمار في الأصول القائمة على المعلومات، الموظفين، والعلامة التجارية، والعلاقة مع العملاء والموردين. وفي عصر المعلومات فإن التركيز المحاسبي على الأصول الملموسة ليس أمراً منطقياً، لأن هذه الأصول اليوم تمثل المصدر السالح لخلق القيمة. ويمكن SVA تجنب هذا التحيز ولكن يجب عليها الاعتماد على التسويق. كما أن التسويق يحتاج إلى SVA لتقديم مساهمة حقيقة في الاستراتيجية¹.

1- حاجة تحليل القيمة للتسويق: يقوم مبدأ القيمة للمساهم على ضرورة القيام بالأنشطة والمهام لتغطية العائد على الاستثمار للمساهمين. فهو إذن أداة في يد الإدارة لحساب القيمة المضافة للمساهمين من توقعات النمو، والربح، والاستثمار. ولكن من يدفع ويقود النمو ومتطلبات الربح والاستثمار هو خارج النموذج المالي SVA لا تقود المدراء إلى كيفية تطوير الاستراتيجية، أو تسريع النمو، أو زيادة هدف الربح أو مستويات الاستثمار. وهذا هو هدف الإستراتيجية التسويقية، وبالعودة إلى قضية مؤسسة الطيران السابقة SVA استطاعت تحديد أي من الإستراتيجيات الثلاثة المقدمة أفضل، ولكن ابتكار خطة العلامة التجارية المزدوجة جاء فقط من فهم ديناميكيات السوق. وتقديم مقارنة مبتكرة لخدمة جميع شرائح الشركة².

المبدأ الأساسي لـ SVA هو أن القيمة الاقتصادية يتم خلقها عندما تحصل المؤسسة على عائد على الاستثمار يتجاوز تكلفة رأس المال. وهذا لا يحدث في الأسواق التنافسية إلا عندما تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية في التكلفة أو في تميز المنتجات. وبدون ميزة تنافسية فسوف تؤدي المنافسة بالأرباح إلى الانخفاض إلى مادون تكلفة رأس المال. إذن فخلق القيمة للمساهم يقوم أساساً على خلق ميزة تنافسية مستمرة، وهو السبب الذي يجعل العملاء يفضلون الشراء من شركة واحدة دون غيرها³.

ويفسر التسويق لخلق القيمة هذه الميزة التنافسية، كما يعتبر الإطار الخاص لبحث وتحليل احتياجات العملاء وتقنيات التحليل التنافسي، وهو نظام لقياس اختيارات الزبائن وتفضيلاتهم وتعزيز الكفاءة والفعالية

¹Peter Doyle, **Value-based marketing**, Journal of Strategic Marketing, vol 8, n° 4, 2000, p: 309.

²Idem, pp: 309-310.

³Morin R & S Jarrell, **Driving Shareholder Value: Value-Building Techniques For Creating Shareholder Wealth**, McGraw-Hill, New York, 2001, p 315.

للمدخلات التسويقية كما يجعل تحليل القيمة للمساهمين أكثر ديناميكية ويوجهه التوجيه الصحيح نحو النمو. وبدون ذلك فإن SVA يبقى ثابتاً ويركز على الحد من تكاليف عناصر الإنتاج للزيادة المؤقتة في التدفق النقدي. إن مدخلات نموذج تحليل القيمة للمساهم في غالب الأحيان هي تقديرات حول متغيرات السوق حيث أن المدخلات الرئيسية لها هي: حجم المبيعات والأسعار، والمدخلات الأخرى هي التكاليف والاستثمارات، وتكلفة رأس المال، وتعتمد كل هذه المتغيرات على التحليل الدقيق للسوق وتوقعاته، وكغيرها من النماذج فهي تقوم على مبدأ "مدخلات سيئة مخرجات سيئة" فالتقديرات السيئة حول العملاء والمنافسين تجعل من مخرجات تحليل القيمة عديمة المنفعة.

تحليل القيمة يتعامل فقط مع المراحل الأخيرة للتخطيط الاستراتيجي، فأى ظاهرة أو مشكلة تسويقية لها أربع خطوات هي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية للنشاط؛
- تقييم الخيارات؛
- اتخاذ القرار.

تحليل القيمة للمساهم يتعلق بالمرحلتين الأخيرتين وهما لا يرتبطان بالتحليل المستمر لأسواق الشركة والتكنولوجيا اللازمة لتبنيه الإدارة للمشاكل والفرص القائمة. ولا تقدم إستراتيجيات بديلة حيث يتم تحديدها في مصالح أخرى. فمثلاً تحليل القيمة للمساهم لا ينبه الإدارة إلى تقديم منتج جديد أو أفكار توزيعية جديدة، والتي من المرجح تقديمها من قبل الأفراد العاملين بالقرب من العملاء.

2- حاجة التسويق إلى القيمة للمساهم: تحليل القيمة للمساهم هو فرصة لموظفي التسويق فعلى عكس المحاسبة التقليدية وتركيزها على الأرباح القصيرة الأجل وتجاهل الأصول غير الملموسة وتهميش التسويق فإن تحليل القيمة للمساهم يمكنه توضيح القيمة الحقيقية للتسويق في الأسواق التنافسية، تحليل القيمة للمساهم يعتمد على التسويق في عملية صياغة الإستراتيجية. إن لغة مجلس الإدارة العليا هو التوجه المالي، فالأنشطة لا بد أن تبرز قدرتها على زيادة القيمة المالية للشركة، ففي الماضي لم يكن بمقدور التسويق قياس وتوصيل القيمة التي تخلقها النشاطات التسويقية للوظائف الأخرى، وهذا ما أدى إلى عدم إعطاء خبراء التسويق قيمتهم وتهميشهم. وتحليل القيمة يعرض كيف يؤثر التسويق الإستراتيجي في تعظيم قيمة المؤسسة؟ كما يوفر الإطار العام لدمج التسويق بصورة أكثر فعالية مع الوظائف الأخرى للمؤسسة.

تحليل القيمة يوفر قاعدة نظرية قوية للتسويق، في السابق يميل التسويق إلى زيادة الولاء والحصة السوقية كهدف في حد ذاته، ولكن حالياً الإدارة العليا ترى ضرورة أن يكون الهدف الأساسي للتسويق هو خلق القيمة وزيادتها. ولم يعد بالإمكان الاعتماد على افتراض غير المجرب وأن الزيادة في رضا العملاء وحصلتهم ستترجم تلقائياً إلى أداء مالي أعلى، وهنا ترى الإدارة العليا ضرورة إعادة صياغة أدبيات التسويق فيما يخص إدارة وتطوير الأصول غير الملموسة، العملاء، قنوات الاتصال، والعلامة التجارية لتعظيم القيمة الاقتصادية وهذا ما نسميه بتسويق القيمة value based marketing هذه النظرة التسويقية جذابة من الناحية النظرية. وتمنح للأنشطة التسويقية أهمية كبرى في عملية صياغة الإستراتيجية¹.

وفي الأخير فإن تحليل القيمة للمساهم يشجع الاستثمارات التسويقية المربحة على عكس المحاسبة التقليدية فقد عالجت الاستثمارات في التسويق على أنها تكاليف وليست استثمار في الأصول غير الملموسة ويتم تجاهل التدفقات التي يمكن أن تحدث في هذا النوع من الاستثمارات، أما تحليل القيمة فهو موجه إلى المستقبل فيقوم بتشجيع الأثر الإيجابي الطويل لمثل هذه الاستثمارات، حيث تبدو استثمار بناء علامة تجارية غير مربحة وفق إجراءات المحاسبة التقليدية لأنها تقلل من الأرباح الجارية، ولكنها تولد القيمة في تحليل القيمة للمساهم. ولهذا نجد أن تحليل القيمة لا يرضى بالتخفيضات التعسفية في ميزانيات التسويق، فالإدارة العليا تجد في ميزانيات التسويق هدفا سهلا عندما تحتاج إلى تحسين الأرباح في المدى القصير. فمثلا قطع الدعم عن العلامة التجارية وعملية تطويرها يؤدي إلى تعزيز الربحية، دون تأثير المبيعات بصورة كبيرة في المدى القصير، لكن هذه السياسات تؤدي إلى تآكل حصص السوق على المدى الطويل، وتحليل القيمة يعطى لإدارة التسويق أداة لإثبات أن هذه التخفيضات على المدى القصير تدمير للقيمة وليس بناؤها، فالمستثمرون الخبراء يتفاعلون إيجاباً مع الاستثمارات المخصصة لدعم العلامة التجارية، والتي تؤدي إلى تراجع القيمة على المدى القصير².

المطلب الرابع: التغيير في دور التسويق وعلاقته بالإدارة العليا

إن الدور الكبير للتسويق في خلق القيمة للمساهم والنمو أعطى له مهمة ودورا جديدا سواء كوظيفة أو كفكر، في السابق كان ينظر إلى التسويق على أنه الوظيفة التي تسعى إلى تلبية حاجات العملاء بشكل أكبر فعالية من المنافسين، حيث كان الاعتقاد السائد هو قيام المؤسسة بإرضاء عملائها، والمحافظة على حصتها في السوق، فإن النتائج المالية الإيجابية سوف تأتي بصورة تلقائية³. لكن الإدارة تعرف أن هذا الأمر ليس دائما

¹Peter Doyle, *Value-based marketing*, op cit, p: 310.

²Idem, p: 310.

³Mamoun N Akroush, "An empirical model of marketing strategy and shareholder value a value-based marketing perspective", Review an International Business Journal, Vol 22, Issue 1, 2012, p 50.

صحيحاً بالضرورة، فالموارد التسويقية يمكن إهدارها كما أن الزبائن الراضون ليس بالضرورة هم زبائن مريحون. ومفهوم التسويق الذي يعتبر أكثر فعالية في الوقت الحالي هو الذي يساهم في خلق القيمة للمساهمين ويمكن تعريفه كما يلي:

التسويق المبني على أساس القيمة هو مدى قدرة التسويق على خلق القيمة للمساهمين من خلال تطوير علاقات مع العملاء وخلق ميزة تنافسية¹. ومن هنا أصبح الهدف الأساسي للتسويق هو المساهمة في تعظيم القيمة للمساهم، وأن الإستراتيجية التسويقية تقيم إنطلاقاً من القيمة التي تخلفها للمستثمرين².

هذا المفهوم الجديد للتسويق يجعله جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة العليا بدلاً من كونه نشاطاً متخصصاً. حيث كان ينظر في الماضي إلى مدراء التسويق على أنهم خبراء في الزبائن وقنوات التوزيع والمنافسين، أما اليوم فيجب النظر إليهم على أنهم خبراء في كيفية مساهمة التسويق والنمو في زيادة القيمة للمساهم، وللقيام بهذا يحتاج المسوقون إلى تنمية مهاراتهم لتشمل تقنيات التخطيط المالي المعاصر. ففي السابق غالباً ما يجد المدراء التسويقيون أنفسهم محاصرون أمام التوجه المحاسبي لتبرير الإستراتيجيات التسويقية، والتي يبنونها من أجل تعظيم الأرباح المباشرة. إن مثل هذا التوجه يعتبر مناف لبادئ التسويق، لأن هذا الأخير يركز على خلق القيمة وإدارة الأصول. فالاستثمار في العلامة التجارية والعلاقة مع الزبون مثل البحث والتطوير غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً للحصول على عوائد تتعدى الفترة المحددة. وهذه الاستثمارات موجه أساساً لتوليد التدفقات النقدية والحفاظ عليها لسنوات عديدة. ولهذا أصبح الإلمام بتحليل القيمة للمساهم أداة مهمة لإثبات دور التسويق في خلق العوائد الاقتصادية³.

أولاً: التطور التكنولوجي وإعادة صياغة دور التسويق

التسويق كباقي العلوم الأخرى تأثر بالتغيرات التكنولوجية، في الواقع يمكن اعتبار التطور في الوظيفة التسويقية متدرج وفق التغير في البيئة التكنولوجية ففي القرن الماضي كانت هناك ثلاث اتجاهات للتسويق هي الإنتاج، البيع وإدارة العلامة، أما الانترنت فيمثل المرحلة الرابعة من تطور مفهوم التسويق بالإضافة إلى إدارة العلاقة مع الزبون.

1- التسويق ومرحلة الإنتاج: في بداية القرن العشرين عندما بدأ التسويق يثير الاهتمام كانت التكنولوجيا كذلك تتبلور مع الثورة الصناعية، للشركات التي حققت النجاح في تلك الفترة وهي الشركات التي ركزت على استثمار مبالغ هائلة من رأس المال لبناء مصانع ضخمة تستخدم تقنيات الإنتاج بالحجم الكبير لمنتجات معيارية، حيث

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 30.

²Mamoun N Akroush, op cit, p: 50.

³Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 30.

أصبحت هذه الشركات التي أتقنت هذه التكنولوجيا مثل جينرال موتور، فورد وغيرها من عمالقة العصر، ولقد سمح لها الإنتاج بالحجم الكبير من الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتقديم منتجات رخيصة لم تقوى معها المؤسسات الصغيرة على منافستها وسمى كوثر هذه المرحلة في كتابه التسويق بمرحلة الإنتاج.

والمفهوم الإنتاجي يقوم على فرضية مفادها أن المستهلكين يفضلون المنتجات المتوفرة وبتكلفة منخفضة. ويركز مدراء المؤسسة الموجهة نحو الإنتاج إلى تحقيق الكفاءة العالية والتغطية الواسعة للسوق عن طريق قنوات التوزيع. ولهذا فمهمة التسويق في تلك المرحلة تتحصر في التوزيع وتنظيمه لضمان تغلغل المنتج على نطاق واسع، ومن هذه الأنشطة إدارة الخدمات اللوجستية، التعامل مع الموردين¹.

2- مرحلة المفهوم البيعي: بعد سنوات الحرب بدأت المشكلة تتغير وبدأت الدول النامية في تطبيق التكنولوجيا الإنتاجية، وتعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، والتحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج مما أدى إلى تراكمات سلعية ضخمة لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها، فبدأ إهتمام الإدارة ينتقل من قضايا الإنتاج إلى قضايا البيع والتوزيع². وهي المرحلة التي سماها كوثر بمرحلة البيع، ويسود الاعتقاد في هذه المرحلة بأن المستهلك لو لم تقم الشركة المنتجة بالتأثير عليه فإنه لا يشتري بالشكل الذي ترغب فيه المؤسسة المنتجة، ولهذا يجب أن تبدل المؤسسة جهود معتبرة في مجال البيع وتنشيط المبيعات، وتتبع المستهلك وتوقعاته وإقناعه بفوائد المنتج، ونلاحظ من خلال هذا المفهوم أن المؤسسة تبيع ما تنتجه لا ما يريده السوق، وهذا من شأنه أن يخلق مخاطر عالية على المستوى الطويل، حيث يركز هذا المفهوم على بيع المنتج بغض النظر على النتائج المترتبة على عملية البيع والعلاقات المستقبلية مع الزبون³.

2- المفهوم التسويقي (إيجاد المنتج المناسب للزبون): ارتكز مفهوم التسويق في هذه الفترة على أن هدف المؤسسة ليس إيجاد الزبائن المناسبين لمنتجاتها، ولكن إيجاد المنتج المناسب لزيائنها، وقد قامت فلسفة التسويق على التوجه نحو الزبون من خلال بناء إستراتيجية تسويقية تضمن علاقات مربحة مع الزبون⁴، وهنا ظهر الاهتمام بالعلامة التجارية حيث أصبحت المؤسسات تبحث في السوق عن العملاء وتجميعهم في قطاعات مماثلة، وتصميم ووضع العلامات التجارية لكل قطاع. وقد استعملت هذا المفهوم العديد من الشركات مثل Procter & Gamble⁵.

¹أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، 2016، ص: 26.

²أنس عبد الباسط عباس وجمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ط1، ص: 21.

³Philip Kotler and all, principles of marketing, op cit, p: 19.

⁴أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 27.

⁵Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, p: 32.

إن مفهوم العلامة التجارية للتسويق يرى بأن تحقيق الأهداف التنظيمية يقوم أساساً على قدرة الشركة على إدارة العلامة التجارية بفعالية أكبر من المنافسين من أجل خلق وتقديم وإيصال قيمة أكبر للعملاء المستهدفين في قطاعاتهم السوقية. وكان التركيز في هذه المرحلة حول أبحاث السوق والتجزئة وتحديد المواقع والعلامات التجارية. وقد سمح تطوير الحواسيب وقواعد البيانات من تبسيط عملية تتبع الأسواق وتحديدها. وحتى في تسعينيات القرن الماضي كان هذا المفهوم أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال التسويق، ولكن الانتقاد الأساسي في هذه المرحلة هو ضعف الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك، حيث لم يعرف مدير مؤسسة P&G أي شيء عن زبائنه حتى وإن كان من أوفى هؤلاء الزبائن للمؤسسة. وكننتيجة لذلك كانت العلامة التجارية حلاً وسط والذي من شأنه أن يلبي احتياجات الزبائن والعملاء¹.

4- التسويق كمفهوم لإدارة العلاقات الفردية مع الزبائن: في منتصف العقد الأخير من القرن الماضي سمح ظهور الأنترنت والتطور التكنولوجي من تقليص الفجوة الخاصة بضعف الاتصال المباشر بين الزبون والمؤسسة مما مهد الطريق لظهور مفاهيم تسويقية أكثر قوة، وإتاحة الفرصة لبناء علاقات فعالة مع المستهلكين الأفراد وتلبية حاجياتهم بدقة مع وجود خدمات ومنتجات أكثر تخصصاً واستجابة لرغباتهم، حيث مثلت هذه التكنولوجيا أول فرصة لزيادة التفاعل بين المؤسسة وأطراف العملية التبادلية. وقد مكنت الشركات كذلك من التعرف على الاحتياجات الفردية وترتيب العملاء حسب الأهمية، وزادت من مرونة تعامل المؤسسة مع زبائنها، حيث يتم نقل المعلومات عن العميل عبر الأنترنت والإكسترنات، وتخزين في قواعد بيانات لكي يتم دراستها وتنسيقها وتجسيدها في شكل منتجات يتم إدخالها بسرعة إلى السوق.

وقد استفادت المؤسسات التي أدخلت هذه التكنولوجيا الجديدة كثيراً فيما يخص السرعة والتخصص واقتصاد التكلفة والأصول بصورة عجزت الشركات الأخرى عن مجاراتها، وأطلق على هذا المفهوم اسم تسويق العلاقات الفردية، حيث يعرف بأنه المفتاح الأساسي للتسويق الفعال عن طريق زيادة الاتصالات التفاعلية لتطوير علاقات فردية مع المستهلك وذلك انطلاقاً من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى وخدمات متفوقة.

إن هذا المفهوم الجديد للتسويق يعامل كل زبون بصورة منفردة ويسعى للاستجابة لرغباته، وإذا قامت المؤسسة بهذه المهمة بصورة جيدة فإنها تضمن بقاء الزبون وعدم تغييرها إلى مؤسسة أخرى، فقيمة دورة حياة الزبون تتعلق بالقيم الحالية للتدفقات النقدية عن كل زبون، وكل مؤسسة تملك محفظة زبائن وزيادة هذه المحفظة هو مقياس جيد لأداء المؤسسة².

¹ أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 28.

² المرجع نفسه، ص: 30.

ثانيا: مكانة التسويق وتأثيره في الإدارة العليا

لقد أكدت بعض الدراسات الأكاديمية غياب رجال التسويق لدى الإدارة العليا للمؤسسات، وهذا ما يمثل مصدر قلق لدى الكثير من المختصين في مجال إدارة الأعمال. ففي هذه المؤسسات من يمثل مصالح الزبائن؟ أين يتم تحليل الأسواق وتجزئتها؟ ماذا عن الفهم المفصل للمنافسين والأفضلية التنافسية؟ من يتحمل المسؤولية فيما يخص أهم الأصول في خلق القيمة للمساهم ألا وهي الأصول غير الملموسة؟ في هذه الحالة يجب أن يكون المدير العام هو المسؤول الأول عن هذه المهام، وبما أن هذا المدير عادة ما يأتي من الوظيفة المالية أو الوظائف الأخرى، فهو يحتاج بصورة كبيرة إلى مختصين في التسويق إذا أراد تحقيق نجاح مستدام¹. لأن القضية التي تواجه الشركات الآن هي الفهم، والتكيف مع الأسواق السريعة التغير، العولمة، المنافسون الجدد، وارتفاع توقعات العملاء، وأثار ثورة المعلومات، ولهذا أصبح التسويق ومهاراته هو مفتاح خلق ميزة تنافسية بدلا من الإنتاج، فالشركات الكبرى مثل NIKE, DELL, COK COLA تعتمد على المناولة في عملية التوريد والصناعة خاصة في الدول النامية كما تركز شركات أخرى على تقديم حلول مصممة خصيصا لاحتياجات العملاء الأفراد، لأن الأداء التسويقي القائم أساسا على خلق ميزة تنافسية من شأنه جذب ودفع الزبون إلى تحمل أسعار السلع بصورة مرضية. هو مصدر خلق الثروة، وتوليد النقد.

ورغم هذا إلا أن خبراء التسويق لا يملكون أي نفوذ في الإدارة العليا، رغم دورهم في تحديد الفرص التسويقية التي تبنى المزايا المستقبلية، ففي دراسة لأحد المعاهد حول الشركات بينت أن 17% فقط من المدراء التنفيذيين الذين لديهم خبرة تسويقية و34% لديهم خبرة في مجال التمويل، و29% تم ترقيتهم في المناصب إلى غاية مدير تنفيذي و19% من الإدارة العامة، ولم يكن سوى 14% من الشركات من تملك ممثلا تسويقيا في الإدارة العليا، كما أكدت دراسة أخرى إلى وجود فوارق في النظر، وعدم التفاهم على دور التسويق بين المدراء الماليين والتنفيذيين ومدراء التسويق.

هذا ويعتبر عدم وجود خبراء في التسويق داخل الإدارة العليا هو أمر خطير لأن المدراء سوف يفتقرون إلى إرشادات الخبراء إلى الفرص التسويقية، والتغيرات التي تحدث في البيئة واحتياجات العملاء، فيقل الوعي بأهمية الفرص والتهديدات التي تحدث في الأسواق. فإذا تم التعرف عليها سوف تأخذ إجراءات حاسمة، وإذا لم تركز عليها المؤسسة فإن هذا يعني انشغالها بالميزانيات على المدى القصير، وإذا واجهتها مشاكل تقوم بالتخلص من هذا النشاط بدل تجديده، وهذا الأمر يضر بخلق القيمة على المدى الطويل.

¹Malcolm McDonald & all, **Marketing Due Diligence Reconnecting Strategy to Share Price**, Butterworth-Heinemann, 2007, First edition, p: ix.

توجد العديد من العوامل التي تبرر هذا التناقض المتمثل في التزايد المستمر في أهمية التسويق، مقابل نقص تأثير خبراء التسويق ووجودهم في الإدارات العليا، والعامل الأساسي في ذلك هو فشل الأدبيات التسويقية في دمج مفهوم القيمة للمساهم وعدم وضوح معايير الحكم على الإستراتيجية التسويقية أو بدائلها، وصعوبة قبول التوصيات الخاصة بالمزيج التسويقي، ففي كثير من الأحيان يعتقد مدراء التسويق بأن الإستراتيجية التي تزيد من المبيعات والحصة السوقية تكون كافية ومقبولة، لكن مدراء الإدارة العليا يرون بأن الإستراتيجية التي تبنى على تعظيم الحصة السوقية غالباً ما تكون غير مجدية اقتصادياً، فالمدراء المعاصرين يميلون إلى استعمال الأرباح المتوقعة أو العائد على الاستثمار لتقييم الاقتراحات التسويقية. لكن هذا التوجه له أثر سلبي على الاستثمارات التسويقية والفشل في تحقيق الفرص. كما أن التسويق المعاصر لم يدمج التقنيات الحالية كثيراً، مما أدى إلى تهميشه من قبل مجلس الإدارة؛ فأدبيات التسويق تنقصر إلى الإطار العام لكي تشارك في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

فمثلاً عندما يطلب المدير العام من مصالح التسويق ورئيسها تقييم عوائد استثمار 20 مليون دولار لدى مصالحه فإن هذا المدير التسويقي لا يمكن أن يجيب سوى أن المؤسسة سوف تحقق زيادة في وعي الزبائن، أو تغيير موقفهم تجاه أمر معين، أو غيرها من الأجوبة من هذا القبيل، مما قد يؤدي إلى إقالة مدير التسويق مباشرة. ورغم ما لدينا من نتائج كمية خاصة بنجاح الحملات التسويقية، إلا أنه يبقى صعب إثبات دور التسويق في خلق القيمة للمساهم. ولهذا تجد العديد من الشركات لا تضم مختصين في التسويق لدى إدارتها العليا². وبما أن العلاقة بين إستراتيجية التسويق والقيمة للمساهم غير موجودة، فقد اتجهت الإدارة العليا إلى النظر في الإستراتيجيات الأخرى، ومنها إستراتيجية خفض التكاليف وذلك باستعمال أساليب أكثر جاذبية مثل إعادة الهندسة وتقليص الأنشطة غير الضرورية. ولكن هذه الإجراءات في ظل التغيرات السريعة في البيئة تكون عبارة عن مسكنات في أغلب الأحوال، أما العامل الثاني فهو الاستحواذ الذي تطور كثيراً في هذا العصر. حيث يعتبر كوسيلة لخلق القيمة وذلك بإضافة قيمة أعلى كما تسمح بتخفيض التكاليف، لكن عمليات الاستحواذ تفشل في أغلب الأحيان في إضافة قيمة للشركة.

إن عدم الاهتمام بوضع الإستراتيجية التسويقية في صميم الإدارة العليا ليست مسؤولية خبراء التسويق فقط، هو كذلك نتيجة فشل الإدارة المالية في ربط وظيفة التسويق بالتمويل، كما أن الإدارة العليا مازالت تقيس تكلفة الأصول مع عدم احتساب العلامات التجارية المطورة داخليا وباقي الأصول غير ملموسة. ومع ذلك فإن هذه الأصول التسويقية هي الآن أهم مصادر خلق القيمة للمساهم. فنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 18.

²Malcolm McDonald & all, pp: 4-5.

لمؤشر *Fortune 500* يبين أن 75% من أصول هذه الشركات متعلقة بالأصول غير المادية. فالمؤسسات التي تهدف إلى تعظيم القيمة للمساهم لا بد أن تتبنى عملية تطوير إدارة الأصول التسويقية، أثناء عملية التخطيط الخاصة بها ومن بين هذه الأصول العلامة التجارية، المعرفة التسويقية، والعلاقة مع العملاء والشركات، التي أصبحت من المولدات الرئيسية للأرباح على المدى الطويل في عصر المعلومات¹.

¹Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, p: 20.

المبحث الثاني: مسببات خلق القيمة للمساهم value drives

تسعى المؤسسة دائما إلى زيادة فعالية وكفاءة أداءها الذي يرتبط كما لاحظنا من قبل بخلق القيمة للمساهم، لهذا يجب على المدراء داخل المؤسسة فهم المسببات الحقيقية للقيمة وإلزام باقي مدراء الأقسام بداخلها بتوجيه مصالحهم بما يخدم مصالح الملاك والأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة.

المطلب الأول: أهم مبادئ التقييم في نظرية القيمة للمساهم

يعتبر التسويق محور خلق القيمة للمساهم، حيث تستعمل هذه الأخيرة نفس مبادئ تقييم الأسهم في عملية تقييم الإستراتيجيات التسويقية، وتنطلق هذه المقاربة من أن القيمة الاقتصادية لأي أصل لا بد أن تنطلق من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة مخصومة بتكلفة رأس المال، ثم تحتاج الإستراتيجية التسويقية إلى إثبات قدرتها على زيادة هذه التدفقات النقدية المخصومة. والخطوة الأولى لتطبيق هذا النموذج هو ضرورة تحديد عوامل القيمة المالية التي تحدد التدفقات المالية وهي¹:

- نمو المبيعات؛

- هامش الربح بعد الضريبة؛

- متطلبات الاستثمار.

كما سنرى ليس مستوى التدفق النقدي فقط مهم ولكن توقيتته ومدته وخطره، فالتدفق النقدي الذي يحدث في أول المدة يكون أحسن من الذي يحدث في آخر المدة، لأن قيمة النقد سوف تنخفض، والإستراتيجية التسويقية التي تخلق تدفقات نقدية دائمة ربما عن طريق بناء علامة تجارية قوية تستحق مكانة أكبر من الإستراتيجية التي تحقق مكاسب قصيرة الأجل فقط، وفي الأخير فإن إستراتيجية التسويق التي تتطوي على مخاطر كبيرة تكون أقل قبولا، لأن التدفقات التي يتم خلقها تخصم مع تكلفة رأس مال مرتفعة. ومن جهة أخرى فإن الاستثمار في إستراتيجية تسويقية عالية المخاطر يربح المستثمر في الحصول على تدفقات نقدية عالية.

المسببات المالية للقيمة هدف يجب متابعته من طرف المدراء، ولكن تحقيق نمو مبيعات أسرع وهوامش ربح أعلى واتخاذ قرارات استثمارية جيدة يحتاج إلى إستراتيجيات تسويقية تركز على اختيار أسواق جذابة وخلق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة يتم بناؤها على الأصول التسويقية، المعرفة التسويقية، العلامة التجارية، ولاء الزبائن، والقنوات الاتصالية مع الشركاء، وهذا ما يعرف بالمسببات التسويقية للقيمة، والكثير من المدراء لم يفهموا أن

¹ هشام بحري، "مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم: بين النظرية والتطبيق"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2012،

تحقيق القيمة التسويقية ضرورية لتحقيق الأداء المالي. وفي الأخير لتنفيذ وتطوير هذه الإستراتيجية فإنك تحتاج إلى المسببات والعوامل التنظيمية لكي تكون المؤسسة فعالة من الناحية التكتيكية¹.

ولكي نوضح كيفية بناء القيمة للمساهمين نحتاج إلى مجموعة من التعاريف:

أولاً: القيمة الإجمالية للمؤسسة

قيمة المؤسسة تتألف من الديون زائد حقوق الملكية، حيث أن حقوق الملكية تمثل جزء من قيمة المساهمين في المؤسسة كما يلي²:

$$\text{قيمة المؤسسة} = \text{الديون} + \text{حقوق الملكية}$$

ولهذا يمكن التعبير عن القيمة للمساهمين كما يلي³:

$$\text{حقوق الملكية} = \text{قيمة المؤسسة} - \text{الديون}$$

لقد أشار Rappaport سنة 1986 إلى أن حساب القيمة للمساهم يتم عن طريق حساب قيمة

المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى مكونين رئيسيين هما⁴:

- القيمة المتوقعة: وهي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة لعمليات الشركة خلال فترة معينة والتي يتم الحصول عليها من خلال التقارير المالية للمؤسسة، حيث يتم خصم هذه التدفقات النقدية بواسطة تكلفة رأس المال وذلك لحساب قيمتها الحالية.

- قيمة المنفعة أو القيمة المتبقية (residual value): وهي القيمة الحالية للتدفقات النقدية بعد نهاية فترة التوقع. ولكي يتم تقييم المؤسسات بصورة دقيقة يجب إضافة عنصر ثالث هو الإستثمارات الإضافية والإستثمار في الأوراق المالية marketble securities، فرغم أن هذه الإستثمارات لا تدخل في التدفقات النقدية المرتبطة بالأنشطة التشغيلية، لكن لها قيمة يجب إدخالها في حساب القيمة الكلية للمؤسسة⁵، إذن قيمة المؤسسة تتضمن ثلاثة عوامل يمكن التعبير عنها كما يلي⁶:

$$\text{قيمة المؤسسة} = \text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال فترة التوقع} + \text{قيمة المنفعة} + \text{استثمارات أخرى}$$

¹Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, p: 41.

²Alfred Rappaport, op cit, pp: 32-58.

³Ettore Piccirillo & Massimo G Noro, Guidebook for Supporting Decision Making Under Uncertainties: Today's managers tomorrow's business, world scientific publishing, 2008, p: 26.

⁴ Idem, p: 26.

⁵Alfred Rappaport, op cit, p 33.

⁶Ettore Piccirillo & Massimo G Noro, op cit, p: 26.

ثانيا: صافي التدفق النقدي التشغيلي

التدفق النقدي هو الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة. ويطلق عليه التدفق النقدي الحر، والتدفقات النقدية هي مصدر قيمة المؤسسة لأنها تحدد المبلغ المتاح للدفع لأصحاب الديون والمساهمين، فالتدفقات النقدية يتم تقديرها سنويا ويتم خصمها بواسطة تكلفة رأس المال¹.

التدفق النقدي التشغيلي هو تابع لمحصلات بيع السلع والخدمات أو تحصيل الحسابات المدينة، وكذلك عوائد الإستثمار في الأوراق المالية، أو أي نشاط آخر لا يدخل في دائرة النشاط الإستثماري أو التمويلي، والتدفقات النقدية الخارجة هي مجموع المدفوعات مقابل تكلفة البضاعة المباعة والخدمات للعملاء وكذلك المدفوعات مقابل سداد الحسابات الدائنة، وأيضا المدفوعات عن الفوائد والقروض وسداد الضريبة والدخل².

الثالث: تكلفة رأس المال

يرتبط مفهوم تكلفة رأس المال بمجموع الأموال المتاحة للإستثمار، ويختلف حجم هذه الأموال المعروضة باختلاف تكلفتها حيث يزيد بارتفاعها ويقل بانخفاضها، ويعود هذا إلى ندرة الموارد المالية ودرجة المخاطرة المرتبطة بها، ويمثل رأس المال المستثمر مجموع الأموال الخاصة والديون المالية، مع استرداد الأصول وصافي الأصول الثابتة، والتغير في احتياجات رأس المال.

ويشمل رأس المال مجموع مصادر تمويل المؤسسة التي تعتمد عليها في تمويل مشترياتها وإدارتها للموجودات، ويعتبر رأس المال من بين عناصر الإنتاج ولكي توفره المؤسسة يجب عليها تحمل تكلفة وتعرف بتكلفة رأس المال، وهي الحد الأدنى للمعدل الذي يجب تحقيقه على الإستثمارات الرأسمالية المقترحة³. وبالأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود والمخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات المختلفة يتم خصم التدفقات النقدية المستقبلية بتكلفة رأس المال. والمفهوم العام في النظرية المالية هو أن الإستثمارات التي تحقق عوائد أكبر من تكلفة رأس مال ستخلق القيمة للمساهمين، في حين أن تلك التي تنتج أقل سوف تنقص من القيمة لحملة الأسهم. ولحساب تكلفة رأس المال يجب الأخذ بعين الاعتبار مصادر التمويل: الأموال الخاصة، والديون ولكل منهما تكلفة خاصة.

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit,p: 41.

²محمود جمام وأميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على إتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 4، 2015، ص: 70.

³حسنية صيفي، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال

الفترة 2008-2013"، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016/2015، ص: 34.

تتمثل تكلفة الإستدانة في المعدل الفعلي للفائدة الذي تدفعه المؤسسة للمقرض، وبإمكان المؤسسة تحقيق وفورات ضريبية من خلال فوائد القروض وأعبائها، كما أن عملية الإقتراض تحقق للمؤسسة تدفقات داخلية وتدفقات خارجة¹.

والعنصر الثاني المكون لتكلفة رأس المال هو تكلفة الأموال الخاصة (تكلفة حقوق الملكية) وهي صعبة التقييم، وهي عبارة عن ذلك العائد الذي يجذب المستثمرين للشراء أو الاحتفاظ بأسهم الشركة بدل من أسهم الشركات الأخرى²، وتتفاوت هذه العوائد المتوقعة بتفاوت الأخطار المحيطة بالشركة نظريا تكلفة حقوق الملكية يمكن تقسيمها إلى عنصرين³:

- معدل العائد الخالي من الخطر: وعادة ما يتمثل في السندات الحكومية الطويلة الأجل. أو معدل الإقتراض لدى البنوك الدولية؛

- علاوة الخطر على حقوق الملكية: وهي بدورها تنقسم إلى علاوة الخطر العامة للسوق وهو المبلغ الذي يتجاوز فيه متوسط العائد المعدل الخالي من المخاطر، وتختلف هذه النسبة مع الوقت، كما توجد مخاطر محددة متعلقة بأسهم شركة معينة وتسمى بمعامل β ، وتحسب مصالح المالية بشكل منتظم هذه المعلومات المالية ويتم نشرها للأطراف المعنية.

رابعا: القيمة المتبقية (residual value)

ويمكن تقدير القيمة الناتجة عن الإستراتيجية باحتساب جزأين أساسيين هما: القيمة التي يتم توليدها في فترة التوقعات الأولية، والثاني هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية بعد فترة التنبؤ وتسمى بالقيمة المتبقية أو القيمة بعد نهاية الميزة التنافسية residual value⁴.

القيمة = القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال فترة التوقع + القيمة الحالية للتدفقات النقدية بعد فترة التوقع.

$$\sum_t \frac{CF}{(1+r)^t} + \frac{PV}{(1+r)^t}$$

وهناك سببان لمثل هذا التقسيم، الأول هو أن فترة سبع سنوات حتى ثمان سنوات في أغلب الصناعات هي فترة معقولة يمكن أن يضع فيها المدير تقديرات مناسبة للمبيعات، التكاليف والاستثمارات، وخلاف هذا فإن التغيرات في الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية غير أكيدة وغير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها، والسبب

¹ المرجع نفسه، ص: 36.

² علي بن الضب وسيد محمد عياد، "تكلفة رأس المال ومؤشرات إنشاء القيمة: دراسة تطبيقية ببورصة الدار البيضاء"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2013، ص: 131.

³ المرجع نفسه، ص: 132.

⁴ Ettore Piccirillo & Massimo G Noro, op cit, p: 26.

الثاني هو أن فترة سبع سنوات أو ثمانية هي أطول فترة لأي إستراتيجية تسويقية يمكن أن تحقق معها ميزة تنافسية، كما أن أغلب الاستراتيجيات تكون مدتها أقل من ذلك¹. ويرى Michael Mauboussin & Paul Johnson أن المحددات الرئيسية لفترة التوقع، أو فترة إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعود إلى مجموعة من العوامل منها²:

- العائد الحالي للمؤسسة على رأس المال المستثمر، لأن المؤسسات التي تمتلك إستثمار كبير في الصناعة تملك وضع تنافسي أفضل يعكس إمتلاكها لإقتصاديات الحجم، حواجز الدخول، خبرات إدارية؛
- هيكل الصناعة ومعدل تغيرها، حيث من غير المقبول أن تكون العوائد مرتفعة في قطاع سريع التغير على سبيل المثال العوائد تكون مرتفعة في صناعة أكثر إعتدالا مثل المشروبات؛
- عوائد الدخول حيث تعتبر عوائد الدخول المرتفعة أمام بعض الشركات أمر مهم لاستدامة العوائد العالية على رأس المال المستثمر؛
- اللوائح الحكومية وسياسات مكافحة الاحتكار، بالإضافة إلى الجوانب النفسية للمستثمر في عملية تقدير فترة التوقع وحالات التفاؤل والتشاؤم المصاحب للتنبؤ بأفاق الشركة.

وهناك بعض الباحثين من يسمي هذه الفترة بفترة التوقع للميزة التنافسية (competitive advantage period) وهي عدد السنوات التي تعتقد فيها الإدارة أنها قادرة على امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ضوء الإستراتيجية الحالية³. وتخلق الإستراتيجية القيمة عندما تولد عوائد أعلى من تكلفة رأس المال وبالتالي تخلق قيمة صافية موجبة. فقدرة المؤسسة على توليد هذه الأرباح العادية أعلاه تعتمد على مدى تقديمها شيئا للعملاء تكون الشركات الأخرى غير قادرة على تقديمه، هذه الميزة الاحتكارية تمكنها من كسب أرباح فوق المنتظرة من قبل سوق رأس المال. إن مصدر هذه الميزة هو الابتكار، حيث يقدم منتجات وعمليات ذات قيمة أعلى، كما يمكن أن تكون العلامة التجارية التي يثق فيها الزبون أو احتكار طبيعي يخلق حواجز للمنافسين للدخول إلى الصناعة أو امتلاك تراخيص، لكن هذه المزايا لا تدوم لأن الأرباح العالية تجذب المنافسين، وتظهر بدائل جديدة وتخفض الأرباح⁴. إن حساب القيمة المتبقية يأخذ بالحسبان هذه التغيرات في حين أن في فترة التوقع الأولية قد تحصل المؤسسة على عوائد أعلى من تكاليف رأس المال، وبعد ذلك يفترض انخفاضها إلى متوسط الصناعة.

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 45.

²Michael Mauboussin & Paul Johnson, "Competitive advantage period: the neglected value driver", Financial Management, Vol 26, n° 2, 1997, pp: 67-68.

³Arthur J Keown & all, **Foundations of Finance The Logic and Practice of Financial Management**, pearson, 2014, p: 236.

⁴John Kay, **Foundations of Corporate Success**, Oxford, Oxford University Press, 1993, p: 192.

إن تحليل القيمة المتبقية مهم جدا في تحليل القيمة للمساهم وللتسويق، فالنسبة للشركات التي حددت فرص تسويقية، عادة ما يكون من المنطقي أن تتفق بشكل كبير على تطوير منتجات جديدة وتطوير العلامة التجارية وفتح أسواق جديدة، وفي هذه الحالة فإنها تستبق المنافسة وتبنى موقعا استراتيجيا رائدا في هذه الصناعة، لكن هذه الإستراتيجية تمتص النقد بدلا من توليده في فترة التوقع، ولكن في نفس الوقت تخلق قيمة هائلة تؤثر إيجابيا على القيمة المتبقية وأسعار الأسهم. وتعكس القيمة المتبقية لدى المسيرين القدرة على خلق تدفق نقدي عالي بعد خمس سنوات أو أكثر، ماكروسوفت إنتل، ونوكيا مثال على الشركات التي اتبعت هذا النمط. وعلى العكس من ذلك فإن الشركات التي تحقق أرباحا عالية وتدافقا نقديا حر في فترة التوقعات تميل إلى أن تكون شركات قليلة الاستثمار، أو أن المديرين يرون بأن المنافسة لا تسمح بذلك. في هذه الوضعية تصبح الإدارة تفكر في تخفيض الاستثمارات الثابتة ورأس المال العامل وتخفيض التكاليف. وهنا تكون القيمة المتبقية ضعيفة مع التذكير أن المركز التنافسي للشركة لن يحقق الكثير في المستقبل.

لا توجد طريقة واحدة لحساب القيمة المتبقية مما يؤدي إلى نتائج مختلفة. إن اختيار طريقة التقييم يتوقف على القوة التنافسية للشركة، وقيمة علامتها التجارية عند نهاية فترة التوقع، إن الطريقة الشائعة لتقييم القيمة المتبقية هي الطريقة الدائمة *perpetuity method*، والتي تفترض أن بعد نهاية فترة التوقعات سوف ينخفض العائد إلى مستوى تكلفة رأس المال، لأنه غالبا ما تجذب الصناعات الحديثة التي تتمتع بعوائد إيجابية وافدين جدد، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة السعرية ومتطلبات الجودة. وفي النهاية انخفاض العائد لجميع المشاركين في الصناعة. وعلى هذا الأساس فإن أي شركة تحقق عوائد على أنشطتها أعلى من تكلفة رأس المال، سوف تواجه داخلين جدد إلى صناعتها، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض العوائد إلى مستوى تكلفة رأس المال. أي أن المؤسسة بعد فترة التوقع سوف تقوم بالإستثمار في استراتيجيات تكون قيمتها الحالية الصافية مساوية للصفر¹. وكنتيجة لذلك فإن التدفقات النقدية المستقبلية بعد فترة التوقع متقاربة (متساوية)، ووفق هذه الطريقة يتم حساب القيمة الحالية (في نهاية فترة التوقعات) بقسمة صافي ربح التشغيل بعد الضريبة على تكلفة رأس المال:

$$\frac{NOPAT}{\text{تكلفة رأس المال}} = \text{التدفقات النقدية المستقبلية بعد فترة التوقع}$$

ولحساب القيمة الحالية للقيمة النهائية يتم خصم الرقم مرة أخرى على عدد السنوات المناسبة، وهناك طرق أخرى لحساب القيمة المتبقية، فبعض الشركات تستخدم الطريقة الدائمة مع التضخم، أي تفترض أن التدفق

¹ Alfred Rappaport, op cit, p 42.

النقدي يزيد بعد نهاية فترة التوقع مع معدل نمو التضخم، والقيمة المتبقية تأخذ قيم أعلى، ويتم إختيار أي الطريقتين على اعتقاد المسيرين في قدرة الشركة على زيادة أسعارها مقارنة بالتضخم، ويرتبط هذا إرتباط وثيق بظروف الصناعة ومدى محافظة المؤسسة على تنافسيتها على المدى الطويل، وهناك طريقة أخرى لحساب القيمة المستمرة وهي طريقة نسبة السعر إلى الربح، ونبحث هنا عن متوسط نسبة السعر إلى الربح في الشركات المتشعبة في صناعات مماثلة واستعمال ذلك لمضاعفة الأرباح التشغيلية في السنة النهائية¹.

وهناك طريقة أخرى وهي نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية M/B وتحسب القيمة المتبقية بضرب القيمة الدفترية في متوسط نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية لشركات في صناعات مماثلة. ويمكن انتقاد هذه الطريقة باعتبار أن القيمة الدفترية في الوقت الحالي مقياس ضعيف لقيمة الأصول الحقيقية للمؤسسة لأن التضخم والأصول غير الملموسة تجعل من القيمة السوقية في غالب الأحيان أعلى بكثير وعادة ما يؤدي التضخم، والمحاسبة الوهمية إلى انحراف الأرباح، كما أن إختيار النسب وإيجاد الشركات المماثلة ليست مهمة بسيطة².

المطلب الثاني: القيمة الإقتصادية المضافة ومسبباتها المالية

أولا القيمة الاقتصادية المضافة

توجد هناك طريقتين للتقييم مستعملتين من قبل الاقتصاديين والمحللين: الطريقة الأولى هي التي تم التطرق إليها سابقا وهي طريقة التدفق النقدي، أما الطريقة الثانية فنقوم على حساب الربح الاقتصادي وتغيراته والتي تعرف بالقيمة الاقتصادية المضافة. ويعود مفهوم الربح الإقتصادي إلى سنة 1890 حين أشار Alfred Marchall في كتاباته إلى الربح الإداري أو ربح المؤسسة حيث يقول "أن القيمة التي تنشؤها المؤسسة خلال فترة زمنية لا يجب أن نأخذ بعين الإعتبار في حسابها التكاليف والنفقات المحاسبية فقط، بل يجب إضافة تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال المستثمر في الأنشطة"³. ويتم تقييم كل من التدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية على أساس اقتصادي، مما يساعد على تقارب التقييمات، ولا يوجد تناقض بين الطريقتين، وإن قدما أفكار مختلفة بصورة خاصة فإن مقارنة التدفقات النقدية تكون صالحة وذات فعالية أكبر بالنسبة لتقييم الخيارات الاستراتيجية. وهنا تكون مفيدة بالنسبة للتسويق في معرفة مدى مساهمته في خلق القيمة على المدى الطويل، أما EVA مفيدة للحكم على الأداء وإذا ما كانت السياسات الحالية تخلق القيمة. إن طريقة القيمة المضافة هي بديهية جدا،

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p 47.

²Alfred Rappaport, op cit, p 33.

³Tom Copeland & all, **Valuation Measuring and Managing the Value of Companies**, John Wiley & Sons Inc, Third Edition, 2000, pp: 143.

وتنتقل من نفس منطلق التدفق النقدي والذي هو العائد على رأس المال يتجاوز تكلفة رأس المال، وهذا هو المبدأ الأساسي للتقييم¹:

$$\frac{\text{العائد على رأس المال المستخدم}}{\text{تكلفة رأس المال}} = \frac{\text{القيمة السوقية}}{\text{رأس المال المستخدم}}$$

وبصيغة أخرى، المستثمر يدفع القيمة السوقية عندما يحصل على عائد أعلى مما يمكن الحصول عليه من استثمارات أخرى تحمل نفس المخاطر، أي القيمة المضافة $ROCE > r$ حيث r هو متوسط التكلفة المرجحة للمؤسسة، الربح الاقتصادي EVA يقيس خلق القيمة في مؤسسة خلال فترة زمنية واحدة، ويختلف الربح الاقتصادي على الربح المحاسبي من حيث أنه لا يقتصر على خصم الفائدة على الدين بل يخصم الرسم على جميع رأس المال المستخدم في المؤسسة. من وجهة نظر اقتصادية فرض الرسوم على جميع الموارد المرتبطة بالمؤسسة أمر منطقي. أعباء رأس المال يتم حسابها بواسطة تقسيم تكلفة رأس مال الشركة على رأس المال المستخدم. وعلى وجه التحديد²:

$$\text{الربح الاقتصادي} = \text{NOPAT} - \text{أعباء رأس المال} = \text{NOPAT} - (\text{رأس المال المستخدم} \times \text{تكلفة رأس المال})$$

وبعبارة أخرى فإن الربح الاقتصادي يساوي الفرق بين العائد على رأس المال المستثمر وتكلفة رأس المال مضروبة في رأس المال المستثمر وفق ما يلي³:

$$\text{الربح الاقتصادي} = (r - \text{ROCE}) \times \text{رأس المال المستخدم}$$

وتستخدم EVA أو الربح الاقتصادي عموماً لمعرفة الأداء الماضي أو الحالي. وقيمة المؤسسة وفق هذا النموذج تساوي قيمة رأس المال العامل زائد علاوة القيمة الحالية للربح الاقتصادي المتوقع.

$$\text{القيمة} = \text{رأس المال المستخدم} + \text{القيمة الحالية للربح الاقتصادي المتوقع}$$

وهذا منطوق واضح فإذا حققت نشاطات المؤسسة عوائد مساوية لمتوسط التكلفة المرجحة على كل فترة فإن القيمة الحالية للتدفقات النقدية يجب أن تساوي رأس المال المستثمر. وإذا حققت المؤسسة عوائد أقل أو أكثر

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 49.

²سعاد معالم وسميحة بوحفص، "إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل جينرال كابل بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017، ص: 405.

³هشام بحري مرجع سابق، ص: 15.

على رأس المال المستثمر في هذه الحالة تحقق عوائد أكبر أو أقل من متوسط التكلفة المرجحة، ولهذا فالعلاوة ومعدل الخصم على رأس المال المستثمر لا بد أن يساوي القيمة الحالية للربح الإقتصادي المستقبلي للمؤسسة¹.

ثانيا: المقارنة بين التدفق النقدي و EVA

الميزة الأساسية لـ EVA هي قدرتها على ربط الأداء الحالي بخلق القيمة في كل عام، في حين أن التدفق النقدي لا يحقق ذلك، لأن التدفق النقدي يتم تقديره بواسطة الإستثمارات التقديرية في الأصول الثابتة ورأس المال المستخدم، ويمكن للإدارة بسهولة تحسين التدفق النقدي في سنة معينة على حساب خلق القيمة على المدى الطويل ببساطة عن طريق تأخير الإستثمارات². أما الربح الإقتصادي فيوضح هل تم خلق القيمة في تلك الفترة أم لا، فإذا تجاوز العائد على رأس المال المستخدم تكلفة رأس المال، أي وجود عائد إيجابي فقد تم خلق قيمة اقتصادية ولا يمكن الحصول على قياس الأداء من خلال سنة واحدة بالنظر إلى التدفق النقدي حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق قيمة كبيرة على المدى الطويل وتظهر تراجع أو حتى تدفق سلبي والعديد من المشاريع تبدأ من هذا المنطلق. إن نمو الربح بصورة مذهلة يشجع على إصدار أسهم جديدة أو ديون جديدة لتمويل العجز النقدي. وطالما أن العوائد تفوق تكلفة رأس المال فالمساهمون الحاليون يكونون راضين رغم انخفاض العوائد. ويتأثر التدفق النقدي بالاستثمار في الأصول الثابتة ورأس المال المتداول، ويمكن للإدارة تأخير الاستثمار لتضخيم التدفق النقدي. وفي سنة معينة لا يوفر مستوى التدفق النقدي معلومات عما إذا كانت الإستراتيجية خلقت ربحا اقتصاديا أم لا³.

إن خلق القيمة هي ظاهرة طويلة الأجل فالتدفق النقدي العالي أو EVA في سنة واحدة يمكن أن يخفف بسهولة القدرة التنافسية على المدى الطويل، فمن السهل زيادة هذه القيم على المدى القصير عن طريق خفض الاستثمار والدعم المخصص للتسويق على المدى الطويل. لكن هذا الإجراء يؤدي إلى انخفاض قيمة الأعمال ومن ثمة سعر السهم، وللتأكد من أن الإستراتيجية جيدة يجب تقدير التدفقات النقدية طويلة الأجل والأرباح الاقتصادية وخصمها بتكلفة رأس المال للحصول على تقييم حقيقي.

ثالثا: المسببات المالية في خلق القيمة للمساهم

يشير تحليل صافي القيمة الحالية إلى وجود أربع عوامل محددة للقيمة للمساهمين⁴:

- المستوى المتوقع للتدفقات النقدية التشغيلية: كلما زاد التدفق النقدي الحر المستقبلي كلما كان متاحا

للتوزيع على المساهمين وزياد القيمة السوقية؛

¹Tom Copeland & all, op cit, p: 144.

² Idem, p: 144.

³Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 53-58.

⁴Idem, pp: 53-58.

- التوقيت المتوقع للتدفقات النقدية: لأن النقد المستلم اليوم يستحق أكثر من النقد المستلم غدا، ويظهر ذلك من خلال استخدام معدل الخصم؛

- استمرارية التدفق النقدي: كلما زاد التدفق النقدي كلما زادت القيمة التي يتم إنشائها، وهذا يعتمد على قوة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، وعلى فرص النمو المتاحة، ويجب أن تنعكس القدرة على توليد التدفق النقدي والحفاظ عليه في المدى الطويل لضمان القيمة المتبقية؛

- المخاطر المتوقعة للتدفقات النقدية المستقبلية: كلما زاد التقلب في التدفقات النقدية للشركة، كلما زادت تكلفة رأس المال المستخدمة في خصم العائد.

1- مستوى التدفق النقدي التشغيلي: يعتبر من بين أهم مسببات القيمة للمساهم، حيث يتأثر بعدة عوامل قام بجمعها Alfred Rappaport في المجموعات التالية: معدل نمو المبيعات، هامش الربح التشغيلي بعد الضريبة، معدل الضريبة، حجم رأس المال المستثمر، تكلفة رأس المال، وأخيرا مدة التوقع (competitive advantage period)¹.

1. 1- نمو المبيعات: واحد من بين أهم الطرق لزيادة مستوى التدفق النقدي والقيمة للمساهم وهو نمو المبيعات، إن التدفقات النقدية الإضافية ما هي إلا نمو أقل للتكاليف الإضافية. والاستثمار لتحقيق ذلك.

تدفق نقدي إضافي = نمو المبيعات - نمو (التكلفة + الاستثمار)

طالما أن المبيعات المضافة مربحة ولا تتطلب استثمارات إضافية فإن التدفق النقدي يزيد، وبطبيعة الحال، فمن الممكن على المدى الطويل زيادة التدفق النقدي دون النمو من خلال خفض التكاليف والاستثمار. ولكن هذه السياسة قد تؤدي إلى انخفاض التدفقات النقدية. وعادة ما ينظر المستثمرون إلى هذه السياسات خلال تقييم الشركات.

النمو يجلب فوائد أخرى للشركة، في أغلب الأحيان يمكن المؤسسة من كسب وفورات الحجم، وهذا يعني أنها تكون قادرة على خفض التكاليف وزيادة التدفق النقدي، وفي الأسواق الجديدة قد يكون من الجيد الاستثمار في النمو حتى وإن كانت المؤسسة لا تحقق الربحية والمبيعات الإضافية، في الوقت الحالي من المهم جدا الحصول على قاعدة كبيرة من العملاء في الأسواق النامية لتحقيق الربحية، فإذا لم يكن لدى المؤسسة هذه القاعدة فلا يمكنها ضمان التوزيع المناسب لتعويض التكاليف الخاصة بحجم المبيعات اللازمة من أجل الحصول على هامش مرضي من التكاليف للوحدة الواحدة المباعة.²

¹ Alfred Rappaport, "Linking competitive strategy and shareholder value analysis", Journal of Business Strategy, vol 7, n° 4, 1987, p 61.

² Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, p: 53.

كما أن الشركات النامية تستطيع تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال¹:

- ضمان الأسعار التنافسية؛

- زيادة الحصة السوقية لتحقيق إقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع والأنشطة الأخرى؛

- التعرف على القطاعات السوقية التي يكون فيها المشتري على استعداد لدفع أسعاراً أعلى في

سبيل الحصول على منتجات متميزة؛

- تحقيق عوائد ناتجة عن ارتفاع أسعار المنتجات المتميزة.

1. 2- هامش الربح التشغيلي بعد الضريبة: العائد المتولد من الاستثمارات الصافية وتوزيعه لا يتحدد فقط من نمو المبيعات بل يجب خصم التكاليف منه. إن صافي الربح بعد الضريبة (NAPAT) يقيس هذه العلاقة وعملية تحسينه تترك أثر حاسم على القيمة للمساهمين، ويملك التسويق ثلاث طرق لتحسين هذا الهامش²:

1. 2. 1- ارتفاع الأسعار: تملك الأصول التسويقية القوية ميلاً أكبر إلى دعم الأسعار المرتفعة، وخفض

التكاليف وهذا يعني أن تأثير النمو يكون أكبر. وهناك أدلة كثيرة على أن العلامات التجارية الكبيرة القوية ترتبط بعوائد سعرية كبيرة Broadbent سنة 1994 أكد من خلال دراسة في بريطانيا أن العلامات التجارية القوية تملك متوسط سعر بيع أعلى بـ 40% من متوسط سعر بيع العلامات العادية، هذا الارتفاع في الأسعار يساعد على كسب علاوات الأسعار ومضاعفة حجم التدفقات النقدية وخلق القيمة للمساهم³.

1. 2. 2- تخفيض التكلفة: هناك اعتراف متزايد في أدبيات التسويق بأن بناء علاقة مع الزبون يساعد على

خفض التكاليف ومستوى رأس المال العامل، ورأس المال العامل الثابت، هذه العلاقة تساعد على تحسين الكفاءة من خلال ربط سلاسل التوريد الخاصة بالعمليات التبادلية مثلاً العلاقة بين Procter & Gamble و-Wal Mart زادت من كفاءة إدارة الطلبات، ففي ظل هذه الشركات القوية يتم تنفيذ سياسات وأنشطة داعمة للكفاءة وللمزايا التنافسية التي كانت تبدو من قبل صعبة التنفيذ⁴.

1. 2. 3- حجم النمو: حجم النمو يؤدي إلى زيادة الهامش النقدي لأن التكاليف العامة لا تزيد بشكل

متناسب. ورغم تزايد النفقات الإدارية والتسويقية التي يحتاجها النشاط كإنفاق المزيد على البحث والتطوير لدعم توسع الأعمال، إلا أن أثر النمو على الهامش يبقى إيجابياً بصفة عامة. حيث أن نسبة تلك النفقات إلى حجم

¹Alfred Rappaport, "Linking competitive strategy and shareholder value analysis", op cit, pp: 66-67.

²Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 54.

³Peter Doyle, **value based marketing**, op cit, p: 303.

⁴Srivastava Rajendra & Shervani, "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis" The Journal of Marketing, Vol 62, n° 1, 1998, p: 13.

المبيعات العامة عادة ما تكون أقل لأن المؤسسة تستفيد من اقتصاديات الحجم¹.

1. 3- الاستثمارات: يستثمر المسكرون في الأصول المادية مثل التجهيزات والمخزون. وأيضاً في الأصول غير الملموسة مثل: العلامة، والعلاقة مع الزبون، بحوث التسويق، والتدريب، ويؤدي خفض الاستثمار إلى تحقيق قفزة فورية للتدفقات النقدية. لكن على المدى الطويل يمكن أن تكون هذه الإجراءات ذات نتائج عكسية، ويرى Malcolm McDonald وآخرون أنه يمكن تقسيم الإنفاق على الأصول التسويقية إلى قسمين الأول يتمثل في الإنفاق على تنمية قيمة الأصول مثل العلامات التجارية، والعلاقة مع العملاء، وقنوات التوزيع، هذا الإستثمار إذا نجح سوف يؤدي إلى عوائد مالية كبيرة في المستقبل، ويمثل المصدر الرئيسي للقيمة المستدامة للمساهمين. أما القسم الثاني فيتمثل في الإنفاق الخاص بصيانة الأصول التسويقية لأن هذه الأخيرة وخاصة غير الملموسة تتخضع قيمتها وتحتاج لعملية الصيانة. وعادة ما ينظر إلى تأثير الإنفاق التسويقي الخاص بالصيانة على المدى القصير، في حين أن العائد على الإنفاق الخاص بالتنمية ينظر إليه على المدى الطويل، وللأسف فإن المعاملة المحاسبية لنفقات التسويق لا تصنف هذه الأنشطة التسويقية كاستثمارات مالية حقيقية، حيث يتم حساب جميع هذه النفقات في حساب الأرباح والخسائر لسنة مالية واحدة (سنة التقييم). وهذا يعني إمكانية تحسين الأداء المالي قصير المدى لنشاط تجاري من خلال تقليص الإنفاق التسويقي².

وانطلاقاً من هنا يتعين على المديرين عدم الإفراط في الاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة على حد سواء، كما أن عدم الاستثمار في الفرص التسويقية يؤدي إلى انخفاض القيمة. ويمثل هامش العتبة أداة مفيدة لمديري التسويق، فهو يدل على العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للتدفق النقدي، النمو، متطلبات الاستثمار، والهامش بعد الضريبة، هامش العتبة هو هامش الربح التشغيلي قبل الضريبة الضروري لتمويل خلق القيمة. هو الربح التشغيلي الأدنى قبل الضريبة على المبيعات الإضافية اللازمة للحفاظ على القيمة للمساهم ويحسب كما يلي³:

$$\text{هامش العتبة} = \frac{(\text{معدلات الاستثمار المتراكم}) \times (\text{تكلفة رأس المال})}{(1 + \text{تكلفة رأس المال}) (1 - \text{معدل الضريبة})}$$

$$\text{القيمة المضافة للمساهم} = \frac{(\text{تراكم المبيعات خلال فترة } t)(\text{هامش العتبة في } t)(1 - \text{معدل الضريبة})}{(\text{تكلفة رأس المال}) (1 + \text{تكلفة رأس المال})}$$

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p 54.

²Malcolm McDonald & all, op cit, p: 61.

³Alfred Rappaport, **creating shareholder value a guide for managers and investors**, op cit, pp: 53-55.

2- توقيت الربح التشغيلي: يمكن للأصول التسويقية أن تعزز القيمة للمساهم من خلال تسريع إستلام المؤسسة للتدفقات النقدية أو توليد تدفقات نقدية سريعة أو غير ذلك، وكلما كانت مدة استلام التدفق النقدي قصيرة كلما كانت قيمته أكبر، وهناك أدلة كثيرة في مجال التسويق تبين أن الأصول التسويقية يمكن أن تؤثر على توقيت التدفق النقدي عن طريق زيادة إستجابة السوق للأنشطة التسويقية، ومن بين هذه الأصول نذكر¹:

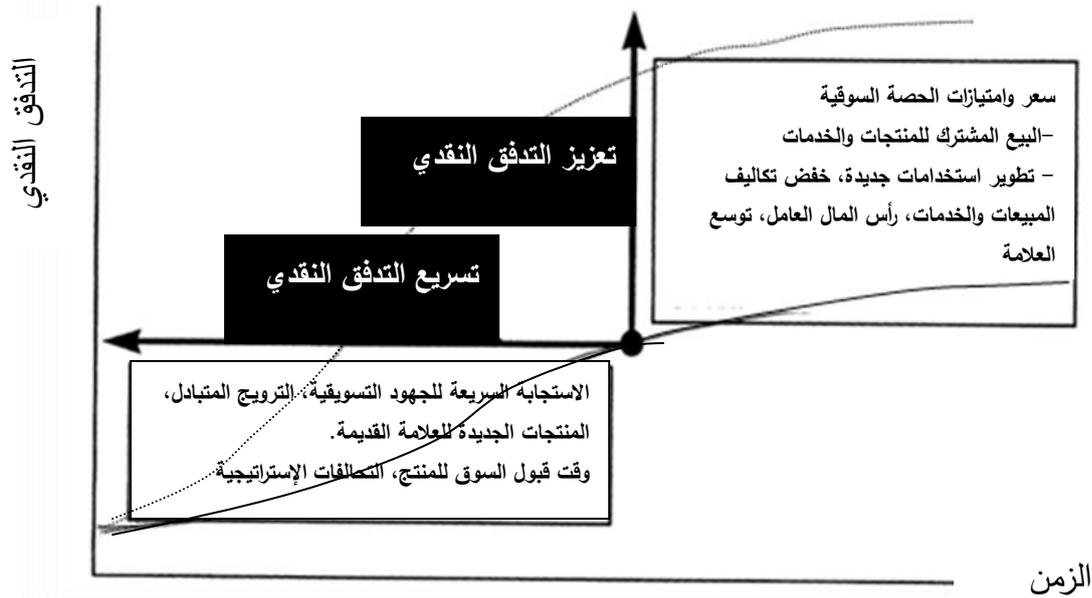
2. 1- الاستفادة من أصول العلامة التجارية: أكدت الأدلة التجريبية من الدراسات الأكاديمية أن العلامات التجارية ذات الصورة الإيجابية تكتسب ميزة السرعة في تبني منتجاتها الجديدة من قبل العملاء، كما يقوم هؤلاء العملاء بنشر هذه الصورة الإيجابية عنها لدى باقي الأشخاص الذين لم يستعملوا العلامة بعد، ففي دراسة لـ zandan سنة 1992 لاحظ أن العلامات القوية في سوق الحواسب الشخصية مثل IBM و Compaq يمكن توقع تبني العملاء لمنتجاتها الجديدة خلال 3 إلى 6 أشهر، وهو وقت أقل مقارنة بباقي العلامات غير قوية، لذلك فالمستهلكون الذين قامت المؤسسة ببناء علاقات طويلة الأجل معهم عن طريق إستثمارات قائمة على العلامة والولاء يستجيبون بشكل أسرع للبرامج التسويقية المصممة لعمليات الشراء وتوسيع العلامة، مما يؤدي إلى تسارع التدفقات النقدية.

2. 2- تطوير منتجات جديدة بصورة سريعة: تقوم العديد من المؤسسات بإعادة تصميم عمليات تطوير المنتجات لتقليل الوقت ومن بين الأساليب لتحقيق ذلك استعمال فرق عمل متعددة الوظائف وتقليص الإجراءات غير الضرورية.

2. 3- زيادة معدلات إختراق السوق: يؤكد Rebertson أن سرعة إدخال منتج جديد إلى السوق هو نصف المعركة، أما النصف الثاني هو قدرة المؤسسة على اختراق السوق بسرعة مع منتج جديد وتقليل وقت الإختراق، فيما ركز Jain وآخرون سنة 1995 على أن خلق قاعدة أساسية من العملاء في السوق عن طريق الترويج مثلا يساعد على انتشار المنتج بسرعة، نظرا لإستفادة المؤسسة من ترويج هؤلاء الزبائن للمنتج بكلمة الفم المسموعة الشيء الذي يزيد من سرعة التدفقات النقدية.

¹Rajendra Srivastav & all, op cit, pp: 12-13.

الشكل رقم 3-2 : تسريع وتعزيز التدفق النقدي



Source: Rajendra Srivastav & all, op cit, p: 10.

2. 4- استعمال تقنية التحالف: أكدت الدراسات الأكاديمية بأن هناك القليل من الشركات التي لها القدرة على اختراق الأسواق حول العالم قبل أن يفقد المنتج ميزته المبتكرة، وإذا كان الأمر كذلك يمكن للتحالفات مع الشركاء تسريع التدفقات النقدية عن طريق اختراق جزء أكبر من السوق العالمية في وقت قصير. وعلى الرغم من أن المؤسسة سوف تتعرض إلى انخفاض في التدفق النقدي نتيجة متطلبات الشراكة، إلا أن ذلك يمكن تعويضه من خلال زيادة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية بسبب تسارع هذه التدفقات، وخاصة في حالة المنتجات ذات التكنولوجيا العالية، والتي تكون فيها دورة حياة المنتج قصيرة جداً. إن استعمال تقنية التحالف يسمح للمؤسسة بالإستجابة بسرعة لحاجات السوق مثل سلاسل الوجبات السريعة في أمريكا، حيث قامت ماكدونالدز بإبرام إتفاقية تتواجد بموجبها في متاجر Wal-Mart المختلفة، مكنها ذلك من اختراق السوق بسرعة أكبر حتى وإن تم تقاسم الأرباح مع Wal-Mart¹.

3- استمرارية التدفق النقدي: يعتبر العامل الثالث المحدد للقيمة مدى استدامة التدفقات النقدية المتوقعة كما يستعمل في حساب القيمة المتبقية لاستراتيجية التسويق، فبعض المنتجات تكسب شهرة سريعة لكنها تختفي بسرعة أيضاً، فهي تفشل في خلق قيمة مستمرة بسبب التغير في الموضة، أو المنافسين الجدد، أو المنتجات البديلة، من جهة أخرى بعض العلامات مثل مرسيدس، كوكا كولا، نيسلي، تعكس هذه الشركات العلامة التجارية

¹Idem, p: 11.

ذات القيمة المستمرة العالية، هناك عاملين مؤثرين على مدة التدفق النقدي استمرارية الميزة التنافسية والخيارات التي تخلفها، هناك العديد من الشركات قامت بتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة إلى السوق لكنها لم تفلح في ضمان تدفقات نقدية مستمرة، لأن هذه الميزة ليست مستمرة، حيث يتم قطعها مباشرة من طرف المنافسين، وظهور بدائل جديدة أو تأثير القوة التفاوضية للمشتريين، فيؤثرون على هامش الربح، والمهمة الأساسية للتسويق هو خلق حواجز لتحسين استمرارية الميزة التنافسية. فالخبرات التسويقية للمدراء تسمح بتتبع حاجات الزبون ورضاهم، ثم بناء مصادر جديدة للقيمة بالنسبة لهم، ومع درجات عالية من الرضا الذي يؤدي إلى تعزيز العلاقة مع الزبون وتحقيق الولاء وبالتالي تحقيق تدفق نقدي دائم.

كما يتأثر المستثمرون في الأسهم باستدامة التدفقات النقدية انطلاقاً من الخيارات التي تمتلكها المؤسسة لدخول أسواق جديدة في المستقبل، ومن أمثلة هذه الخيارات البحث والتطوير الذي تقوم به الشركة. كما ينظر للخيارات في صورة النشاطات التسويقية للمؤسسة في الأسواق ذات النمو العالي، فالمستهلك الوفي يوفر خيارات كذلك لأن هؤلاء الزبائن على استعداد لتجريب المنتجات الجديدة التي تسعى المؤسسة إلى إطلاقه مستقبلاً، والاسم التجاري القوي كذلك يكون خيار جيد هو الآخر، وقد ظهرت أسماء علامات تجارية جيدة مثل Virgin و Disney كخيارات تمكن من تغطية مجال مختلف من المنتجات لتقديم فرص نمو جديدة، وقد عكس سعر سهم نوكيا ذلك ليس لقيادتها سوق الهاتف النقال ولكن لاعتقاد المستثمرين أنها في وضع جيد لقيادة خدمات الأنترنت عبر الهاتف النقال، ولهذا فالمؤسسات التي تفنقر لمثل هذه الأصول التسويقية لديها تدفقات نقدية أقل استدامة¹.

4- الأخطار المتعلقة بالتدفق النقدي: تتعرض التدفقات النقدية المتوقعة إلى العمل التنافسي وتخضع للتقلبات والأخطار بسبب تقلب الطلب، ولذلك يمكن للتسويق كنشاط أو كمصلحة أن يساهم في الحد من تلك التقلبات، وخاصة، عندما تكون أسباب هذه التقلبات متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة².

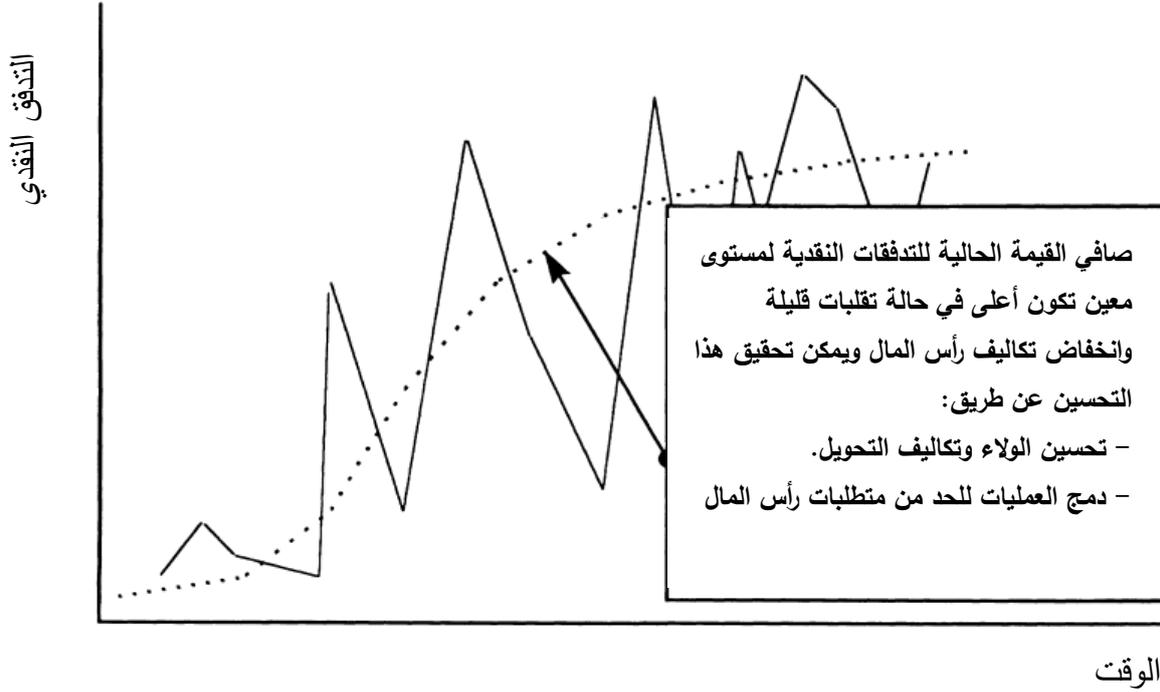
ويملك التسويق أكثر من طريقة للحد من تقلبات ومخاطر التدفق النقدي ومن بين هذه الطرق تنويع تشكيلة المنتجات، وتقديم منتجات متميزة ونقل العملاء خلال مراحلهم العمرية المختلفة من خط انتاجي إلى آخر وتطوير الإستراتيجيات التنافسية والقيمة المقدمة للزبون بشكل يضمن مزايا تنافسية مستدامة من شأنها تقليل مخاطر البيئة، كما يمكن لعملية إدارة سلسلة التوريد أن تكون عامل مهم في تقليل تلك المخاطر من خلال تبني أنظمة إنتاج وتوزيع مرنة وفق الطلب. مثلاً شركة G&P ركزت على تقديم تخفيضات طول ساعات اليوم بدل

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p 57.

²Rajendra Srivastav & all, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", Journal of Marketing, vol 63, 1999, p: 176.

من اللجوء إلى التسعير وقت الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة، لأن هذا الأخير يحدث تقلبات في الطلب ويؤثر على عمليات الإنتاج ومنه مستويات التدفق النقدي، هذا ويعتبر بناء عوائد الدخل أمام المنافسين طريقة جيدة لضمان استقرار التدفق النقدي، وأهم عائق يمكن للمؤسسة استعماله في وجه المنافسين هو ولاء العميل لأن الزبائن الأوفياء يجعلون من تكاليف الاستثمار أقل، مع قابليتها للتنبؤ. حيث أن ارتفاع معدل الاحتفاظ بالزبون يعني استثمار أقل من أجل جلب زبائن جدد¹.

الشكل رقم 3-3: تخفيض مخاطر التدفق النقدي



Source: Srivastava Rajendra & Shervani, "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis", op cit, p: 13.

المطلب الثالث: المسببات التسويقية في خلق القيمة للمساهم

أولاً: الإستراتيجية التسويقية ومراحلها

يسعى حملة الأسهم ومختلف المساهمين الآخرين (البنوك، ورأس المال المخاطر،... الخ) في الشركات إلى استثمار أموالهم من أجل خلق أصول يتم استخدامها لإنتاج سلع وخدمات تقدم لمجموعة من العملاء المحتملين في السوق، هذه العملية تولد إيرادات تخصم منها التكاليف لكي تصبح عبارة عن عائدات على الإستثمار الأصلي لهؤلاء المساهمين، الذين يأملون في أن تكون هذه العوائد أكبر من تلك التي يمكن الحصول عليها عن طريق استثمار نفس الأموال في أنشطة لها نفس المخاطر². فإذا كان المستثمر يشك في أن العائد لن

¹Idem, p: 176.

²Malcolm McDonald & all, op cit, p: 29.

يكون أكبر من البدائل الأخرى التي لها نفس الأخطار يقع في ارتباك أين يستثمر أمواله، في الشركة أو ينقلها إلى مكان آخر، لذلك فخلق القيمة للمساهم، وأرباح الأسهم ترتبط بعوائد الإستثمار risk adjusted return، فإذا افترضنا وجود شركة واحدة في كل سوق ونوع واحد من العملاء فإن قيمة حملة الأسهم تكون تابعة ببساطة إلى الكفاءة التشغيلية التي تستخدمها الشركة في أموال مساهميها، لكن في الواقع هناك العديد من المنافسين والعديد من الأسواق والعملاء بمختلف خصائصهم، فتكون هنا الكفاءة التشغيلية وحدها غير كافية. وهذا ما ذهب إليه مايكل بورتر حين إعتبرها شرطا ضروريا ولكن غير كافي لخلق القيمة وبالتالي تصبح الفعالية الإستراتيجية مهمة لأنه مهما كان حجم الشركة فإنها تواجه صعوبات لتلبية احتياجات جميع العملاء بشكل مثالي، ولهذا يجب أن تركز الإستراتيجية التسويقية على اختيار القطاع السوقي الجذاب والمناسب لإمكانياتها والذي يزيد من تفضيل العملاء وإكتساب مزايا تنافسية مستدامة تجعل من المؤسسة قادرة على خلق القيمة للمساهم¹.

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية للإستراتيجية التسويقية في أربع مراحل²:

1- اختيار الأسواق: هناك العديد من الشركات التي تحتاج إلى الأموال تقع في خطأ تفضيل الوضعيات الساكنة على الوضعيات الديناميكية، ويقصد بالوضعيات الساكنة التركيز على المردودية الحالية لوحدة الأعمال أكثر من قدرتها على خلق القيمة في المدى الطويل، وعلى الإدارة في الوقت الحالي أن تدرك الحاجة إلى التغيير المستمر والتطور في عالم ذو تقلبات بيئية سريعة، فإذا كان هدف الشركة هو البقاء والاستمرار فيجب عليها التحرك من أجل الحصول على منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة. وأسواق وقنوات مبتكرة، ومن أجل خلق القيمة لا بد لها من بناء محفظة ديناميكية.

1. 1- وحدات الأعمال المكونة للمحفظة: تتكون محفظة الأعمال الديناميكية من ثلاث أنواع هي³:

1.1.1- وحدات الأعمال الحالية: وهي وحدات أعمال أساسية يجب عليها توليد الجزء الأكبر من الأرباح والتدفقات المالية الحالية، وعادة ما تكون لها إمكانيات نمو متواضعة. وتكون أهداف الإدارة فيها تحقيق مستويات عالية من الربحية والتدفق النقدي، والإستراتيجية هنا تتمثل في التوسع التدريجي والتحديث وتخفيض التكلفة، أما الأعمال التي لا تولد الربح الاقتصادي فيجب التخلص منها بسرعة.

1. 2- وحدات النشاط المستقبلية: وتمثل نجوم ناشئة للمؤسسة، والتي لها القدرة على بالفعل على كسب زبائن جدد وتحقيق النمو، ومن المرجح أن يكون لنجاح هذه الأعمال تأثير كبير على سعر السهم، حيث يعترف المستثمرون في الأسهم بإمكانات هذه الأنشطة على توليد النقد في المدى الطويل، حيث تقوم هذه

¹Idem, p: 29.

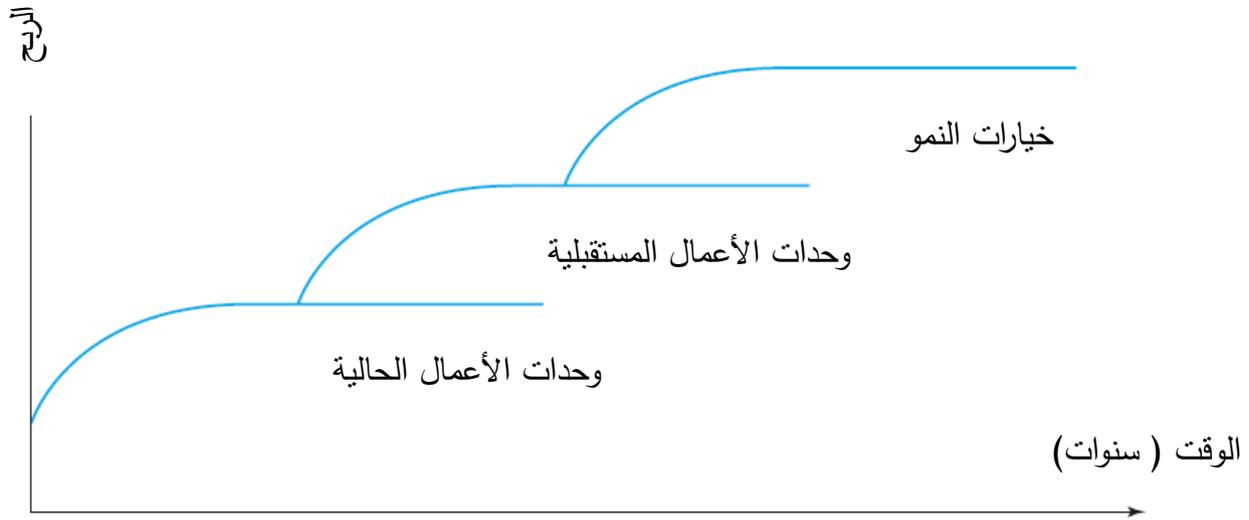
²Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 58.

³Idem, p: 59.

الإستراتيجية بالاستثمار في البنى التحتية التسويقية من أجل الحصول على فرص النمو السوقية والدفاع عنها أمام المنافسين.

1. 1. 3- خيارات النمو: وهي الاستثمارات الخاصة بالمستقبل مثل اختيار الأسواق، المشاريع البحثية، والتحالفات الإستراتيجية، والجهود الخاصة بدراسة جدوى السوق نحو الأفكار الجديدة والتي سوف تفشل العديد منها. لكن من دون هذه الدراسة الاستكشافية للخيارات فإن النمو على المدى البعيد سوف يتأثر ومهمة الإدارة هنا هي تقرير أي الخيارات التي يجب متابعتها على أساس تقديراتهم للفرص واحتمال النجاح. والشكل التالي يوضح تكامل هذه الأنشطة الثلاثة.

الشكل رقم 3-4: صياغة وحدات الأعمال المستدامة



Source: Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, p: 58.

وفي الأخير تحتاج المؤسسة للأنشطة في جميع تلك الفئات الثلاثة، فإذا كانت للمؤسسة أنشطة أساسية قوية فقط فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الربحية والتدفق النقدي بصورة ممتازة، ولكن سعر السهم سوف يخيب الآمال، ومن ناحية أخرى إذا لم يكن هناك أنشطة حالية قوية فإن الإدارة تفقد القدرة على استخراج الفرص المستقبلية.

1. 2- جوانب تقييم محفظة الأعمال المبنية على خلق القيمة للمساهم: من أجل تحديد محفظة الأعمال المبنية على أساس خلق القيمة للمساهم تقترح مجموعة بوسطن الاستشارية BCG تقييم هذه المحفظة من ثلاث زوايا رئيسية هي¹:

¹Gerry hansell & all, "The Role of Portfolio Management in Value Creation", BCG report, October 2016, p: 11-13.

1. 2. 1- المنظور التسويقي Market Perspective: وهي النظرة التقليدية لتقييم وحدة الأعمال والتي تركز على دراسة الإمكانيات الإستراتيجية الأساسية لكل نشاط في المحفظة من حيث الجاذبية الإقتصادية، إمكانيات النمو، الميزة التنافسية لوحدة الأعمال، قدرة وحدة النشاط على دعم المؤسسة أمام المنافسين.

1. 2. 2- منظور القيمة Value Perspective: العديد من الشركات تتوقف عند جانب التحليل السوقي لكن هذا الجانب التحليلي غير كافي، فبالتوازي مع دراسة الإمكانيات السوقية لوحدة الأعمال يجب دراسة وحدة النشاط كإستثمار ومدى قدرته على خلق القيمة في المستقبل.

وقد قامت مجموعة بوسطن الإستشارية بتحديد نموذج يساعد المؤسسات على فهم قدرة محفظتها الإستراتيجية على توليد القيمة ويعرف هذا النموذج بـ iTRS وهو اختصار لـ internal total shareholder value return، ويبين هذا النموذج كيف تساهم وحدة الأعمال في خلق القيمة الإجمالية للمساهم وقيمة الأسهم الخاصة بالشركة، حيث يتم قياس أداء وحدة الأعمال انطلاقاً من مجموعة من المعايير المالية منها مدى مساهمتها في عوائد النمو، تحسين الهوامش، توليد التدفق النقدي الحر وتوزيعاته على المستثمرين وأصحاب الديون¹، وعند حساب هذه المقادير يتم مقارنة وحدات الأعمال فيما بينها من أجل معرفة مدى أهمية كل وحدة بالنسبة لمحفظة الشركة. وفي الأخير يجب الإشارة إلى أن أهمية تحليل iTRS لا يكمل في توضيح كم تساهم كل وحدة في القيمة الإجمالية للمساهم فقط، ولكن يوضح من أين يأتي ذلك هل من نمو المبيعات تحسين الهامش... إلخ، إن معرفة مساهمة كل وحدة أعمال في iTRS مهم للغاية لتحديد دور كل وحدة من هذه الوحدات في استراتيجية المحفظة.

1. 2. 3- منظور الملكية Ownership Perspective: حتى الآن تم التركيز في التحليل على إمكانية خلق القيمة للمساهم لكل وحدة على حدى في محفظة الأعمال، ولكن لا يمكن دراسة هذه الوحدات في عزلة عن الآثار الإستراتيجية والتشغيلية والعلاقة مع باقي وحدات الأعمال الأخرى، هذه النظرة هي جزء مهم من توازنات المحفظة، حيث يجب أن يكون للمحفظة مزيج متناسب من وحدات الأعمال لأن هناك بعض هذه الوحدات من تقدم نمو قصير الأجل وأخرى نمو طويل الأجل، كما يجب التأكد بشكل كامل من أن المحفظة الحالية لديها قدرة كافية على توليد تدفقات نقدية كافية لتمويل أنشطة النمو، كما أنها متنوعة بشكل يضمن التغلب على المخاطر التجارية لوحدة الأعمال².

¹Gerry hansell & all, "Creating Value Through Active Portfolio Management: The 2016 Value Creators Report", <https://www.bcg.com/publications/2016/>, date de cancelation: 27/10/2017, p: 1.

²Gerry hansell & all, "The Role of Portfolio Management in Value Creation", op cit, p: 13.

2- اختيار القطاع السوقي: لقد اكتشفت العديد من الشركات أنه ليس بالضرورة خدمة جميع العملاء بشكل متساوي، حيث أن الكثير من هؤلاء مكلفون للغاية وغير مربحين حتى على المدى الطويل. كما أن الوفاء باحتياجات جميع الزبائن هو أمر غير عملي، فمن المفيد في بعض الحالات التخلص من الزبائن المكلفين. وبناء على هذا فإن فهم احتياجات العملاء المتفاوتون من حيث الربحية وتعديل المنتجات والخدمات بما يتوافق مع تلك الاختلافات، مع دراسة ربحية هؤلاء العملاء عن طريق فهم العناصر الأساسية لجوانب التكاليف والإيرادات في معادلة الربح هو أحسن توجه بالنسبة للمؤسسة¹.

إن العملاء الذين يسمحون بخلق القيمة بالنسبة للمؤسسة على المدى الطويل سيستجيبون إلى أربعة معايير، الأول يجب أن تتطابق احتياجات العملاء مع القدرات الأساسية للشركة، هذه الاحتياجات تكون القاعدة لخلق ميزة تنافسية. ثانياً يجب أن يكونوا معبرين، أي يجب أن يكون لهم حجم نمو كبير من أجل ضمان تأثير كبير ومستمر على إيرادات المؤسسة. ثالثاً يجب أن يكونوا مربحين أي بعد خصم جميع التكاليف الخاصة بدعم الزبائن يجب أن يكون الربح التشغيلي أكبر من هامش العتبة. وفي الأخير يجب أن يحقق هؤلاء العملاء ولاء عملاء محتملين، إن المفتاح الأساسي لقياس قيمة العملاء هو الأرباح المتوقعة من العلاقة معهم. وقد أبرزت البحوث في السنوات الأخيرة قيمة ولاء العملاء فالعميل الذي يبقى مع المؤسسة 10 سنوات يستحق 10 أضعاف قيمة العميل الذي يبقى مرة واحدة فقط².

2. 1- ميزة التمايز: يعتبر امتلاك ميزة تفاضلية في الأسواق الحالية مفتاح خلق القيمة من خلال العروض التي ينظر إليها الزبون على أنها متفوقة من حيث الجودة أو من حيث التكلفة الأقل، وذلك بالإعتماد على عملية تطوير المنتجات القادرة على الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة، أو إدارة سلسلة التوريد بكفاءة، أو إقامة علاقة طويلة مع الزبائن من خلال برامج الرضا والولاء الموجه لمختلف هؤلاء الزبائن³.

وانطلاقاً من هذا الاختلاف في الرغبات تم تقسيم الزبائن في الأسواق إلى أربعة أنواع فهناك من يحب المنتجات أو الخدمات المبتكرة والجديدة، ويعتبر التطور التكنولوجي هو الدافع لرغباتهم، نوع آخر من العملاء يشتري في المقام الأول على أساس انخفاض السعر. وقد تكون الجودة مهمة ولكن لن يكون المستهلك راغب في دفع أسعار مميزة في سبيل ذلك، الشريحة الثالثة يريدون التعبير عن أنفسهم من خلال مشترياتهم، والتأكد من ذلك من خلال ما توفره العلامة التجارية. وأخيراً فإن بعضهم على استعداد لدفع المزيد مقابل خدمة مخصصة تفهم رغباتهم المحددة. ويتطلب كل قطاع وشريحة سوقية نوعاً مختلفاً من المزايا التنافسية، والكفاءات التشغيلية،

¹Valarie A Zeithaml & all, "the customer pyramid: creating and serving profitable customers", California management review, vol 43, n° 4, 2001, p: 118.

²Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, p: p: 60.

³Peter Doyle, "Shareholder-value-based brand strategies", Journal of brand Management, vol 9, n° 1, 2001, p: 21.

فالتميز بالنسبة للشريحة الأولى يقوم على الريادة بالمنتجات وقد أظهرت الشركات مثل Apple و Intel و 3M كيف يمكن للقدرة في مجال الابتكار والسرعة في السوق أن تحقق نموا كبيرا في الهامش، من جهة أخرى إذا كانت المؤسسة ترغب في التميز من خلال تقديم أسعار منخفضة وراحة للعملاء، يجب التميز بواسطة الكفاءة التشغيلية مثل شركة Toyota و Wal-Mart فقد أظهرت كفاءة عالية في العمليات التي تؤدي إلى خفض التكاليف، ومتطلبات الاستثمار، وإدارة سلسلة التوريد بإحكام. والتميز في القطاع الثالث يقوم على أساس بناء علامة تجارية متفوقة، وخلق قيمة عاطفية مع الزبائن غير موجودة عند المنافسين فالشركات مثل كوكا كولا، و Procter & Gamble أظهرت قوة في تطبيق هذه الإستراتيجية لتوليد القيمة للمساهمين، وهنا تظهر الكفاءة في أبحاث التسويق والاتصالات القوية والمنسقة¹.

2. -2- المزيج التسويقي: هي مجموعة من أدوات التسويق التكتيكي والمسيطر عليها من قبل المؤسسة والتي تستعملها لضمان الاستجابة المرغوبة في الأسواق المستهدفة حيث يتم تجميعها في مجموعة من المتغيرات عادة ما تسمى بـ 4P أو 7P²، ويتضمن هذا المزيج تشكيلة المنتجات، وأسماء العلامات التجارية، والجودة والتصميم، والتعبئة والتغليف، والضمانات، والأفراد الموظفون الذين يقدمون الخدمات للعملاء، الخصومات، شروط الائتمان، الترويج، الإعلان رجال البيع، مواقع الأنترنت، العلاقات العامة، ترقية المبيعات، التوزيع ويشير إلى كيفية توزيع الشركة لعرضها ويتضمن الخيارات حول القنوات والتغطية والمواقع، والنقل ومستويات المخزن.

والنقطة الرئيسية حول المزيج التسويقي هي أن جميع قراراته مستمدة من الأهداف الإستراتيجية والقطاعات السوقية، والميزة التنافسية للعملاء، فمثلا إذا كان هدف وحدة الأعمال هو النمو السريع، تكون المؤسسة عدوانية في السعر، وتستثمر في تنوع المنتجات، والترويج والتوزيع، وقد تكون على استعداد للتضحية بالتدفقات النقدية على المدى القريب لتحقيق مكاسب في حصص السوقية، والعكس يكون بالتوجه نحو الأعمال الناضجة حيث الربحية والتدفقات النقدية هي الهدف. كما أن للزبائن المستهدفين والميزة التفاضلية دور في تحديد القرارات، ونفس الشيء بالنسبة لقرارات التوزيع والترويج فهي خاضعة لخصائص وأنماط الزبائن، لأنها في الأخير سوف توزع منتجاتها حسب القناة التي يرغب فيها الزبون ونفس الشيء بالنسبة للترويج، وبالمثل فإن الميزة التنافسية هي العامل الأساسي المحدد لفرصة الحصول على أسعار متميزة. ففي الأسواق التنافسية سوف تكون المؤسسة قادرة على فرض أسعار أعلى إذا اعتقد العملاء أن عرضها أفضل بكثير في قيمته من المنافسين³.

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 61.

²Philip Kotler & all, "**principles of marketing**", op cit, p: 109.

³Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 66.

ثانياً: المزايا التنافسية وخلق القيمة للمساهم

تعتبر عملية خلق القيمة كمعيار نظري وعملي لتقييم أي إستراتيجية تسويقية، ومعرفة مدى وجود أو غياب ميزة تنافسية للاستثمارات الطويلة الأجل والتي تهدف إلى تحقيق عائد أعلى من تكلفة رأس المال، وتشير أغلب الدراسات إلى أن الإستراتيجيات الأكثر خلقاً للقيمة تنشأ عن طريق استغلال الميزة التنافسية المستدامة، ليصبح من المهم دراسة وتحليل سلسلة القيمة والقوى التنافسية، واستقرار تلك القوى، لأن عملية الاستقرار هذه تعتبر المفتاح لإستدامة الميزة التنافسية¹.

إن أي إستراتيجية موجهة إلى تعزيز الميزة التنافسية لابد أن تستجيب لمعايير خلق القيمة المستدامة وتعتمد عملية خلق القيمة على مدى ترجمة الديناميكيات التنافسية إلى توقعات القيمة. وبالتالي فإن أي ميزة تنافسية سواء كانت ميزة الريادة بالتكلفة أو ميزة التمايز تتضمن إستراتيجية لدعم أحد مسببات القيمة، فبالنسبة إلى ميزة الريادة بالتكلفة. تتحقق عملية خلق القيمة عن طريق التحكم الفعال في التكاليف (من خلال التحكم في الحجم، التعلم، إستخدام القدرات)، أو إعادة تشكيل سلسلة القيمة (تطوير طرق أكثر فعالية للإنتاج والتوزيع). أما بالنسبة لميزة التمايز والتي تعني توفير شيء مختلف عن المنافسين وقيمة متميزة للمشتري تبنى على مجموعة من التكتيكات الداعمة للأسعار المتميزة. والجدول التالي يلخص بعض مسببات القيمة الناتجة عن ميزتي الريادة بالتكلفة وميزة التمايز².

الجدول رقم 3-1: الميزة التنافسية والمسببات المالية لخلق القيمة

مسببات القيمة	ميزة الريادة بالتكلفة	ميزة التمايز
معدل نمو المبيعات	- الحفاظ على الأسعار التنافسية - متابعة الفرص في الحصة السوقية لتحقيق النمو في الإنتاج والتوزيع	- قيادة السعر المتميز - متابعة القطاعات السوقية التي يكون فيها الزبون مستعد للدفع مقابل التميز
هامش الربح التشغيلي	- توفير إقتصاديات الحجم في أنشطة القيمة - تقديم آليات لتحسين معدل التعلم - تقليل تكاليف التوزيع (أنظمة توزيع الحديثة، تقليل تكاليف ووقت معالجة الطلبات) - تقليل النفقات العامة التي لا تضيف	- التخلص من التكاليف التي لا تساهم في تحقيق رغبات الزبون - إختيار أنشطة القيمة التي تخلق فعالية أكثر في أنشطة القيمة

¹ Alfred Rappaport, "Linking competitive strategy and shareholder value analysis", op cit, p: 66.

² Idem, p: 66.

الفصل الثالث: الابتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة

شيء للمنتج		
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض الرصيد النقدي - الحفاظ على مستوى المخزون بما يتوافق مع الخدمات المتميزة - تحديد شروط أحسن مع المورد بالنسبة للحسابات الدائنة 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض الرصيد النقدي - تقليل المخزون دون الإضرار بمستوى خدمة العملاء 	الاستثمار في رأس المال المستخدم
<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع السياسات الخاصة بإستخدام الأصول الثابتة. - بيع الأصول الثابتة غير مستخدمة - الحصول على الأصول بتكلفة أقل (التأجير بدل الشراء) 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستمثار في الأصول المتخصصة التي تخلق التمايز - بيع الأصول الثابتة غير مستخدمة - الحصول على الأصول بتكلفة أقل (التأجير بدل الشراء) 	الاستثمار في رأس المال الثابت
<ul style="list-style-type: none"> - إستهذاف رأس مال أمثل - إختيار مصادر التمويل الأقل تكلفة - زيادة التمييز وجعل الطلب لا يتأثر بأحوال البيئة الإقتصادية 	<ul style="list-style-type: none"> - إستهذاف رأس مال أمثل - إختيار مصادر التمويل الأقل تكلفة - تقليل مخاطر وحدات الأعمال بما يتوافق مع الإستراتيجية 	تكلفة رأس المال

Source: Alfred Rappaport, "Linking competitive strategy and shareholder value analysis", op cit, pp: 66-67.

ثالثاً: دور التسويق في خلق القيمة في فترة ما بعد التوقع (Residual value)

القيمة المتبقية هي القيمة الحالية للشركة التي تعود إلى الفترة التي تتجاوز فترة التوقعات المعقولة، وتمثل نسبة مهمة من صافي القيمة الحالية للشركة. وبطبيعة الحال ترتبط هذه القيمة بمصادر التدفق النقدي المتوقع في المستقبل، ويمكن تقديم حالة ارتباط قوية بين الأصول التسويقية والقيمة المتبقية، مثلاً لا يقوم مستخدموا المنتجات الحالية للشركة بشراء المنتجات الجديدة للشركة فحسب، بل يمكنهم أيضاً شراء المنتجات والخدمات ذات الصلة والإمتداد بالعلامة التجارية، والمهم من كل هذا فهؤلاء المستخدمون للمنتجات قد يساهمون في النمو من خلال دعوة عملاء آخرين إلى تبنى هذه المنتجات. ففي العديد من الصناعات التي يكون فيها التدفق النقدي مرتبط مباشرة بالعملاء (اشتراكات التلفزيون المدفوع، الهاتف النقال... الخ) ترتبط القيمة المتبقية لوحدات الأعمال بشكل وثيق مع حجم ونوعية قاعدة العملاء. هذه الأخيرة تعتبر أهم أصل تسويقي يؤثر على القيمة المتبقية. فمثلاً كلما كانت قاعدة العملاء أكبر، كلما ارتفعت جودة هذه القاعدة وزاد معها الولاء وانخفضت تقلبات ومخاطر التدفق النقدي وزادت معها القيمة المتبقية. لا يجب على الشركة التركيز على تنمية قاعدة

عملائها بل يجب عليها تنقيحها (التخلص من العملاء غير المرشحين)، لأن الاحتفاظ بالزبائن المرشحين سوف يزيد من عملية إستقرار التدفق النقدي¹.

وفي الأخير من المهم إدراك أن ولاء العميل الدائم والطويل الأمد يؤدي إلى المزيد من الإستقرار في الأنشطة وانخفاض تكلفة رأس المال وهذا يعزز القيمة المتبقية. إن البحث عن الرضا والولاء يوضح دور التسويق في حجم ونوعية قاعدة العملاء، العملاء الراضون هم الأكثر ولاء كما يقوم العميل الراضي بتوسيع تعاملاته مع المؤسسة من خلال منتجات وخدمات أخرى، وفي النهاية العميل الراضي مستعد أن يدفع أسعار أعلى، بالإضافة إلى امتلاك قاعدة عملاء كبيرة وموالية يمنح للمؤسسة شرعية يصعب على المنافسين تقليدها، باعتبارها أصولاً إجتماعية معقدة مما يؤدي إلى زيادة القيمة المتبقية².

رابعاً: الانتقادات الموجهة لنموذج خلق القيمة للمساهم

يقوم جوهر القيمة للمساهمين على ضرورة تقييم المديرين على أساس قدرتهم على وضع إستراتيجيات تحقق عوائد أكبر من تكلفة رأس المال، وتتمثل مزايا هذا المدخل أنه يزيد من قيمة الشركة لدى المستثمرين ويخلق التدفق النقدي لتتمكن من الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح الآخرين، الموظفون، الموردون، المجتمع، وهو يتفوق على مدخل المحاسبة التقليدية في أنه يتجنب استهداف الأرباح قصيرة الأجل، أو العائد على الاستثمار، أو فترة الاسترداد. ففي العصر الحديث فإن الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية، والمهارات، والعلاقة مع الزبون، والموردين، هي الأصول الأساسية. ولكن يجب الإشارة إلى أن مدخل خلق القيمة للمساهم يقوم على بعض الافتراضات قد تكون في بعض الأحيان غير صحيحة أو أن بياناتها غير كاملة تؤدي إلى توقعات خاطئة لقيمة المساهم، ونذكر بعض هذه العوامل³:

1- التنبؤ بالتدفقات النقدية: تعتمد عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية على مجموعة من العناصر الأساسية وهي نمو المبيعات، وهوامش التشغيل، ومتطلبات الاستثمار لمدة خمس سنوات على الأقل. وتعتمد هذه العوامل بصورة كبيرة على تطورات السوق في المستقبل، وبصيغة خاصة قدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة التنافسية. فقد تكون تلك التقديرات غير صحيحة بسبب تحيز المدراء، وارتباطها بتوجهاتهم، وعدم كفاية المعلومات حول العملاء والمنافسين والأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها.

2- تكلفة رأس المال: يتطلب احتساب القيمة للمساهمين خصم التدفقات النقدية لكل وحدة من وحدات الأعمال على أساس متوسط مرجح لتكاليف الدين وحقوق الملكية. وسوف يكون لكل وحدة أعمال داخل الشركة تكلفة

¹Rajendra Srivastav & all, "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", op cit, p: 13.

²Idem, p: 14.

³Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value.** op cit, pp: 68-70.

رأس مالها قياسا بالمخاطر التي تتعرض لها ومبلغ الدين المطلوب لتمويل أصول الشركة، عملية تقدير تكلفة رأس المال ليست عملية سهلة. والتقييمات المختلفة تعطي قيم حالية مختلفة. فتقدير علاوة الخطر للوحدة عملية صعبة، حيث من الصعب إيجاد مؤسسات مماثلة من أجل قياس تقلبات الأسهم. وغالبا ما يتم اللجوء إلى الترجيح.

3- حساب القيمة النهائية: تقوم عملية تقييم خلق القيمة على مكونين أساسيين هما القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال فترة التخطيط، وخلال فترة ما بعد التخطيط، وبالنسبة لوحدات الأعمال، فإن نسبة النمو تحدث في غالب بعد فترة التخطيط ومن الصعب جدا أن تكون المؤسسة واثقة من تلك القيم. وتوجد عدة طرق للقياس ولكن مع تعدد هذه الطرق تتعدد النتائج ومعها القيم النهائية.

4- خيارات النمو: تحتاج أي وحدة نشاط من أجل الاستمرار إلى توسيع نشاطها، ولهذا يجب عليها تطوير خيارات تجريبية يمكن أن تتحول فيما بعد إلى وحدات أعمال جديدة. هذه الخيارات لا يتم استعمالها في اتخاذ القرارات التجارية رغم دورها الكبير في أسواق رأس المال. الخيار التجريبي هو شراء للفرص وليس شرطا الاستثمار فيه لاحقا، الشركات المبتكرة تستعمل هذه الطريقة في التوسع التي لا يمكن لتحليل القيمة التعامل معها، وإذا لم يتخذ المدراء هذا النوع من التجريب، فإن فرص النمو يمكن أن تتعرض لأمر سلبية غير متوقعة، ولكن من حسن الحظ فإن أغلب الشركات التي تقرر استخدام الخيارات تستخدمه خارج الإطار العادي لتقييم رأس المال.

5- توقعات السوق المالي: يقوم تحليل القيمة للمساهم على مبدأ إذا زادت الإستراتيجية في القيمة الضمنية لسعر السهم فإن ذلك يؤدي إلى زيادة سعر السهم السوقي، كما أن ربحية السهم لها ارتباط ضعيف بحركة الأسهم مع مرور الوقت مادام أن 80% من تغيرات الأسهم تفسرها التدفقات النقدية المخصومة. ومع ذلك هناك تباين على المدى القصير حيث أن أسعار الأسهم تحددتها توقعات المستثمرين، وتتحدد القيمة الضمنية بتوقعات المديرين، وتتسأ هذه الاختلافات من الاختلاف في المعلومات المتاحة للمستثمرين، والاختلافات المتعلقة بتطبيق تلك المعلومات. وللتقليل من تلك الاختلافات من المهم لمجلس الإدارة اختبار الفرضيات الخاصة بالإستراتيجية التسويقية التي يبنى عليها المدراء توقعاتهم، ومن المهم أن يقدموا للسوق إستراتيجيات طويلة الأمد بحجج مقنعة.

المبحث الثالث: الابتكار التسويقي وعلاقته بالقيمة للمؤسسة

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الجوانب المختلفة للابتكار وخاصة علاقته بالأداء بصفة عامة والأداء المالي على وجه الخصوص، فبالإضافة لهذا التنوع فهناك تفاوت في نتائج هذه الدراسات، فهناك بعض الدراسات تؤكد وجد علاقة مباشرة بين الأداء المالي للمؤسسة، أما دراسات أخرى فتركز على العلاقة غير المباشرة، ولقد قامت هذه الدراسات على افتراض كفاءة السوق المالي بحيث أن الأسعار المتداولة تعكس كافة المعلومات حول المؤسسة، وبناء على ذلك يمكن للمعلومات حول الابتكارات المستقبلية التأثير على الأسعار.

المطلب الأول: الابتكار والأداء المالي

أولاً: أثر الفرص الابتكارية على الأداء المالي

يعتبر الابتكار والكفاءات من الأصول غير الملموسة والتي يصعب تقليد المؤسسة فيها على المدى القصير، حيث تمثل هذه الأصول في الوقت الحالي الجانب الأكبر من قيمة المؤسسة، كما تلعب دوراً في نموها، فالجهود الابتكارية للشركة تسهل عملية الحصول على الموارد التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة وذلك من خلال استعمال موارد أكثر فعالية، وبالتالي فالأداء الابتكاري يحسن الوضعية الحالية، بواسطة الفرص القائمة على الابتكار وهو عبارة عن آلية تحقق من خلالها المؤسسة مكاسب وقيمة جيدة في مواردها الخاصة المستقبلية مما يمكن الشركة من تحقيق هوامش معتبرة عن منتجاتها الجديدة.

كما يوفر الابتكار للمؤسسات إمكانية اكتساب مزايا تنافسية في السوق وهذا من شأنه أن يزيد من التفوق المالي للشركة. كما يمكن أن تستعمل المؤسسة المنتجات الجديدة كأداة لتخفيض تكاليف التسويق باستهداف العملاء الحاليين بالمنتجات الجديدة، بدل اللجوء إلى تكاليف البحث عن عملاء جدد لمنتجاتها الحالية. علاوة عن هذا فإن منتجات الشركة المبتكرة تكون أقل حساسية لحالات الانكماش الاقتصادي مقارنة بتلك الشركات غير مبتكرة¹.

ولقد أشار Theoharkis و Geroski إلى وجود صلة مباشرة بين جهود الابتكار والأداء المالي وذلك من خلال تبني المنظمات لعمليات وأساليب تكون أكثر فعالية، كما أكد Reberts هذا الطرح، حيث بين أن المؤسسات التي تملك حيوية وتكامل في أنشطتها الابتكارية تملك وضعية تنافسية جيدة وأداء مالي عالي، ومن جانب آخر تشمل وظيفة الابتكار عدة وظائف وعمليات تنظيمية مثل البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق،

¹Osman Gok & sinem pekrer, "understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance", Review of Managerial Science, vol 11, n° 3, 2017, pp: 7-8.

الإدارة، حيث تساهم بشكل إيجابي في أداء الشركات عن طريق التخفيف من حدة المنافسة والمساعدة على مواكبة التغيرات في حاجات المستهلك. وقد أكدت العديد من دراسات الأخرى صحة هذه العلاقة¹.

ثانياً: براءة الاختراع والأداء المالي

إن أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيمة السوقية للمؤسسة والابتكار تبدأ بفرضية أن أحسن وسيلة لفهم دوافع تبني الأنشطة الابتكارية هي معرفة مدى تأثير براءة الاختراع على أسعار الأسهم، والعلاقة بين المدخلات والمخرجات الابتكارية². فمن المنطقي إذا كانت براءة الاختراع تحمل تحولات في الفرص التكنولوجية المتاحة في السوق أن ترتبط مع التغيرات الحالية في القيمة السوقية. لأن هذه الأخيرة مرتبطة بالتوقعات الخاصة بالنمو المستقبلي، ولاشك أن براءة الاختراع الناجحة والفرص التكنولوجية المتاحة تزيد من حجم هذه التوقعات الخاصة بالنمو في المستقبل. والسؤال المطروح هنا إلى أي درجة تكون المخرجات الابتكارية مقياس جيد لقيمة المؤسسة السوقية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من العلاقة بين عدد من براءات الاختراع الناجحة المطبقة في المؤسسة، والتي يتم قياسها بواسطة حجم استثمارات المؤسسة في الأنشطة الابتكارية (الإنفاق على البحث والتطوير) ومؤشر المخرجات الابتكارية (القيمة السوقية لأسهم الشركة). وقد تم التوصل إلى أن التغيرات التي حدثت في براءة الاختراع وأنشطة البحث والتطوير لها ارتباط كبير بالتغيرات في القيمة السوقية للشركة³.

ولقد قام Pakes سنة 1985 بدراسة استعمل فيها السلاسل الزمنية من أجل توضيح العلاقة بين براءة الاختراع والبحث والتطوير، ومعدل العائد على الأسهم، وتسعى هذه الدراسة إلى إزالة الغموض حول العلاقة بين التغيرات في نفقات البحث والتطوير، وتطبيق براءات الاختراع في الشركة وتأثير ذلك على معدل العائد على أسهمها، وقد خلصت الدراسة إلى أن 5% من التغير في معدل العائد على أسهمها يعود إلى التغير في نفقات البحث والتطوير وتطبيق براءة الاختراع، وهذا ما يدل على وجود علاقة بين هذه المتغيرات.

إن هذه الدراسة قد ركزت على العلاقة المباشرة بين براءة الاختراع والإنفاق في البحث والتطوير وهناك دراسات أخرى ركز على إدخال متغيرات أخرى مثل المبيعات، الاستثمار المادي، كما هو الحال بالنسبة إلى sir وmairee سنة 1984 حيث استعمل ما يعرف بالنموذج المسرع في دراسة العلاقة بين البحث والتطوير وبراءة الاختراع والمبيعات والاستثمار، والقيمة السوقية للمؤسسة. وقد توصلنا إلى نتيجة مفادها أن التغيرات

¹Idem, p: 8.

²Sharon Belenzon & Andrea Patacon, "Innovation and firm value: An investigation of the changing role of patents 1985–2007", Research Policy, Vol 42, Issue 8, Septembre 2013, p: 1497.

³Mariana mazzacato, "Innovation and stock price a: a review of some recent work", L'Observatoire Francais de Conjonctures Economies, 2006, pp: 4-5.

المستقلة في المبيعات تفسر جزءا كبيرا من التغير في البحث والتطوير (الاستثمار المادي). كما أن التقلبات في أسعار الأسهم ليست بالضرورة ذات صلة، كما أنها تكون مجرد انعكاس لمستوى الضوضاء¹.

يرى ben-zion 1984 من خلال دراسته بأن البحث والتطوير وبراءة الاختراع لها دلالة في شرح تقلب القيمة السوقية للشركة إلى جانب المتغيرات الأخرى كالأرباح. إلا أنه ركز على الأهمية الخاصة للعدد الإجمالي لبراءات الاختراع في الصناعة على قيمة المؤسسة السوقية، ففي نظره فإن تطبيق براءة الاختراع في صناعة يمثل فرصة تكنولوجية جديدة فيها، وربما تكون هذه الفرصة الإجمالية أكثر أهمية من إنجازات الشركة الخاصة. وقد توصلت الدراسة تقريبا إلى نفس نتائج pakes إلا أنه توسع فيها عن طريق إدخال متغيرات أخرى مثل المبيعات والاستثمار، حيث أكدت أن هذه العوامل مفيدة في توضيح العلاقة بين براءة الاختراع ومعدل العائد في سوق الأوراق المالية².

ثالثا: علاقة الابتكار بالأداء المالي في ظروف عدم الأكادة

لقد رأينا سابقا بأن الابتكار يلعب دورا بارزا في خلق الفرص التكنولوجية وتحقيق التفوق المالي للمؤسسة. إلا أن عملية الابتكار هذه تتميز بالتعقيد الشديد نظرا لارتباطها بعوامل داخلية وأخرى خارجية. لضمان نجاحها وتجنب الفشل. هذا الأخير يعتبر مصير العديد من العمليات الابتكارية في الوقت الحاضر، الشيء الذي جعل الارتباط بين الابتكار ومستويات الأسهم متذبذبة إلى حد بعيد خاصة مع خوف المستثمرين من الفشل الذي يؤدي إلى انهيار أسهم الشركة.

وانطلاقا من هنا فإن التوقعات بشأن النمو في المستقبل والأخطار وظروف عدم التأكد تعتبر عوامل مهمة في تحديد العلاقة بين ديناميكية الابتكار ومستويات الأسهم في سوق الأوراق المالية وتقلباتها، فإذا كانت أسعار الأسهم تعكس الأرباح المستقبلية والنمو، فإن العلاقة بين الابتكار وقيمة الأسهم تكون إيجابية في حالة نجاحه، إلا أن الابتكار الجديد والفترات التي تتميز باتخاذ القرارات الحاسمة في حالات عدم التأكد، والتي ينظر إلى هذه الشركات نظرة تحتمل النجاح أو الفشل في نفس الوقت. مثل شركة net Microsoft والتي عانت من تقلبات في أسهمها، وذلك راجع إلى الاضطراب في الحصة السوقية، الشيء الذي يؤدي إلى تراجع المهتمين بالاكنتاب في أسهم الشركة وفق الوضعية الحالية فهذه الوضعية وأدائها ليست مؤشر جيد على الأداء المستقبلي، وفي مثل هذه الوضعية المضطربة فإن المستثمرين يتأثرون بتكهنات غيرهم. أي يكونون غير واثقين من أنفسهم ومستعدون للإتباع أكثر من اتخاذ قرارات منفردة، مما يزيد من أثر القطيع، بالإضافة إلى

¹D partha & Paul stoneman, **economic policy and technological performance**, New york, Cambridge university press, 1987, p: 109.

²Idem, p: 111.

المبالغة في رد الفعل مما يجعل سعر السهم المؤسسة عرضة لتقلبات كبيرة وهذا ما أكدته semle و mazzucato حيث أشارا إلى وجود تغيرات كبيرة في أسعار الأسهم في فترات عدم استقرار الحصة السوقية في الصناعات الجديدة ذات تكنولوجيا غير أكيدة¹.

كما أن هناك العديد من الدراسات الاقتصادية والمالية التي ركزت على دراسة علاقة الابتكار بالتقلبات في أسعار الأسهم أثناء الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى في الدورة الاقتصادية أو في مرحلة تتميز بالاضطراب، فمثلا Jovanovic و Macdonald قاما بالتنقيب بتطور متوسط أسعار الأسهم في فترة الركود من الدورة الصناعية. ولقد بنا نموذجهما على افتراض بأن الصناعة قامت على أساس ابتكار جذري (إختراع أساسي)، وأن مرحلة الركود، والأزمة هي مجرد إجراء لتحسين هذا الاختراع، كما أكدوا بأن سعر السهم ينخفض قبل مرحلة الركود لأن الابتكار يحمل أخبار غير جيدة للمستثمرين، وهو نفس الاتجاه الذي ذهب إليه jovanovic و greenood عندما ربط الابتكار بأسعار الأسهم، حيث ذهب إلى أن الابتكار الجديد يؤدي إلى تحطيم الابتكار القائم، ولهذا فالمكتتبون الأوائل في الأسهم الجديدة تنخفض أسهمهم. لأن المستثمر العقلاني يتوقع زوال الابتكار القديم مما يؤدي إلى انخفاض قيمة المؤسسة. ونتيجة لهذا فقد أكد بعض الباحثون أن الانخفاض في القيمة السوقية لبعض المؤسسات التي تعمل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال خلال سنوات 1970 راجع إلى ظهور تكنولوجيا جديدة في الأسواق. إلا أن هذا التحليل يبقى صالحا في حالة ظهور ابتكارات جذرية أو في فترات اتخاذ قرارات حاسمة تبقى معها الوضعية المستقبلية غامضة وخاصة في ظل الاعتماد على المعلومات الحالية لأجل التنبؤ بالأوضاع المستقبلية².

إن هذه الدراسات السابقة ركزت على الابتكار ومستوى السهم، لكن شيلر سنة 2000 ركز على دراسة الابتكار وعلاقته بالتقلبات المفرطة التي تحدث لأسعار الأسهم، حيث أكدت الدراسة بأن التقلبات المفرطة لسعر السهم هي المرحلة التي يكون فيها السعر أكبر تقلبا من صافي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية. وقد أكد شيلر أن زيادة تقلبات سعر السهم يزيد من أثر القطيع، أو أثر العربة وأثر الغريزة الحيوانية، في سلوك الأفراد. وهذا ما يحدث بالضبط في حالة الابتكار الجذري والذي يتسم بالتغير التكنولوجي، إذ أن المعلومات الحالية حول توجه الأرباح، ونصيب الفرد من الربح، تنخفض قيمتها نظرا لحالات عدم التأكد. وبالتالي فإن تقلب أسعار الأسهم الفعلية تختلف كثيرا عن تلك التي من شأنها أن تخرج من نموذج كفاءة السوق، ويرجع ذلك إلى لجوء العملاء إلى إستراتيجيات أخرى بشأن التوقعات المستقبلية.

¹Mariana mazzucato, op cit, p: 162.

²Idem, p: 163.

استعمل شلر في هذه الدراسة أسلوب تجميع بيانات عدم اليقين الذي تكلم عليه من الأفضل ربطه بالمستوى الجزئي لأنها دراسة ذات صلة بالبيئة حيث أنها قريبة من المحيط الخارجي للمؤسسة والذي يعتبر مصدر أغلب الصدمات التي تواجهها، وهذا نفس الاتجاه الذي ذهب إليه Mazzucato حين رأى أن تقلبات أسعار الأسهم خلال دورة حياة الصناعة للحاسب الآلية صناعة السيارات، والتي تتميز بالتغير في خصائص الابتكار تعود بالأساس إلى أخطار خارجية ناتجة عن الابتكار الجذري والحصة السوقية غير مستقرة¹. إن سرعة التقلبات هنا تقاس وفق طريقة شلر بالفرق بين الانحراف المعياري للأسعار الحالية للأسهم وسعر كفاءة السوق²:

$$V_T = E_T V_T^*$$

$$V_T^* = \sum_{K=0}^{\infty} D_{t+K} \prod_{j=0}^K \delta_{(t+j)}$$

حيث V_T^* هي القيمة المتوقعة للأرباح المخصومة ، D_{t+K} القيمة الحالية للأرباح الموزعة.

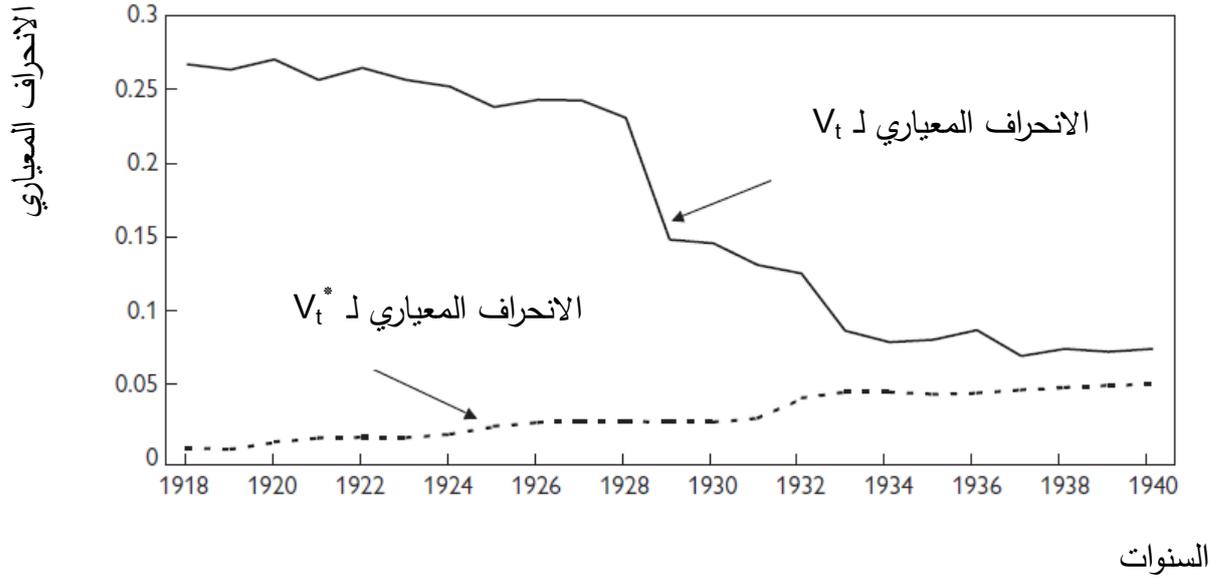
$\delta_{(t+j)}$ هي معدل صافي القيمة الحالية يساوي $\frac{1}{(1+r(t+j))}$ و $(j+1)$ هي الفترة القصيرة (فترة واحدة). معدل الخصم في الفترة $t+j$.

لقد لاحظ شلر من خلال دراسة الفرق بين الانحراف المعياري للأسعار الأسهم الحالية (vt) وسعر كفاءة السوق vt^* أن هذا الفرق يزداد خلال الابتكار الجذري كما في حالة صناعة السيارات خلال أوائل القرن العشرين، وفي سنوات 1990 في صناعة الحواسيب الآلية حين أخذ IBM زمام المبادرة ورفعت من التنافسية الابتكارية التي دمرت المؤسسات الأخرى المنافسة لها. من خلال ما سبق يمكن القول بأن سرعة تقلبات الأسهم ستزيد بزيادة الابتكارات داخل الشركة وخاصة الابتكارات الجذرية منها. كما هو موضح في الشكل التالي.

¹Idem, p: 166.

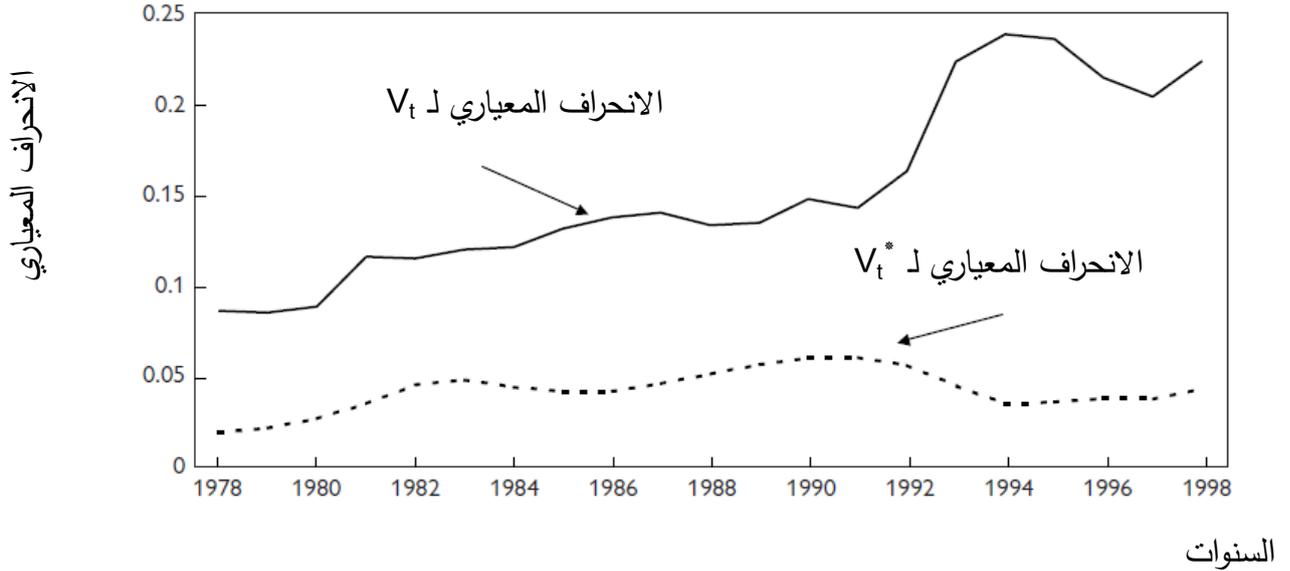
²Mazzucato, Mariana & Semmler willi, " Market share instability and stock price volatility during the industry life-cycle: the US automobile industry", journal of Economic evolution, 1999, p: 73.

الشكل رقم 3-5: الانحراف المعياري أسعار الأسهم لصناعة السيارات



Source: Mazzucato, Mariana et Semmler willi, op cit, p: 174.

الشكل رقم 3-6: الانحراف المعياري أسعار الأسهم الحواسيب الآلية



Source: Mazzucato, Mariana & Semmler willi, op cit, p: 174.

المطلب الثاني: تأثير الابتكار في الأداء المالي بواسطة الأداء السوقي والنمو

أولاً: تأثير الابتكار على الأداء المالي بواسطة الأداء التنافسي

تعتبر القدرات الابتكارية من بين الأصول غير الملموسة التي يصعب على المنافسين تقليد المؤسسة فيها على المدى القصير، إن هذه القدرات تسهل عملية الحصول على الموارد وتخفيض التكلفة عن طريق زيادة

الكفاءة. وكل هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية، وبعبارة أخرى الابتكار هو آلية تحقق من خلالها المؤسسة قيمة جيدة في مواردها الخاصة في المستقبل، وتحقيق هوامش معتبرة على المنتجات الجديدة، كما يوفر الابتكار للمؤسسات إمكانية اكتساب مزايا تنافسية في السوق وهذا من شأنه أن يزيد من التفوق المالي جهة. ومن جهة أخرى فإن الابتكار يسمح للشركة من خفض تكاليفها عن طريق استهداف العملاء الحاليين بالمنتجات الجديدة أو المحسنة، بدل اللجوء إلى نفقات البحث عن عملاء جدد لمنتجاتها الحالية، علاوة على هذا فإن هوامش الربح للشركات المبتكرة تكون أقل حساسية لحالات الانكماش الاقتصادي مقارنة بتلك الشركات غير مبتكرة¹. ولقد أشار بعض الباحثين إلى وجود صلة بين جهود الابتكار والأداء المالي. مثل Geroski و Theoharak فالمؤسسات التي تكون حيوية ومتكاملة في أنشطتها الابتكارية تملك وضعية تنافسية جيدة وأداء مالي عالي. ورغم تأكيد بعض هؤلاء الباحثين على وجود هذه العلاقة إلا أن آليات الربط تبقى غير واضحة وغامضة ومثيرة للجدل، ولهذا نجد بعض الدراسات لن تؤكد هذه العلاقة إلا عن طريق متغيرات وسيطة، حيث يرى Osman Gok and sinem peker بأن هناك علاقة إيجابية على المستوى الكلي بين المتغيرين، أما بصورة مباشرة فلا توجد أي علاقة، أي أن هناك علاقة سلبية بين الابتكار والأداء المالي، لكن عند إدخال الأداء التسويقي كمتغير وسيط تصبح العلاقة إيجابية، وبالتالي يمكن القول بأن هناك تأثير ضمني لهيكل أداء السوق على النتائج المالية فيما يتعلق بالابتكار. كما يمكن فهم آليات تأثير الابتكار على الأداء المالي من خلال التكنولوجيا التي تدعم وتسوق الابتكارات ذات الأثر الإيجابي على الأداء المالي، ونفس الشيء يمكن قوله فيما يخص تطوير الاتصال مع العملاء والقدرة على تحديد متطلباتهم وتعزيزها. وتحسين مستويات الرضا لديهم. وفي الأخير يمكن القول أن الابتكار هو المحرك الأساسي للأداء المالي وضمان التدفق النقدي بصورة مستدامة، رغم أن الأداء الابتكاري قد يؤدي إلى الإضرار بالمؤشرات المالية، إلا أنه يساعد على تحقيق نتائج جيدة في السوق تتعكس إيجاباً على الوضعية المالية، إذن هذه النتائج تبرز أنه كلما عززت المؤسسة من كفاءتها السوقية والأداء السوقي للابتكار تحقق نتائج مالية أكثر إيجابية. ولهذا فإن القدرات التسويقية والمبيعات والموارد الخاصة بالوظيفة التسويقية تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات ذات الجهود الابتكارية².

ثانياً: تأثير الابتكار على الأداء المالي من خلال الرضا والولاء

إن تأثير معدل الاحتفاظ بالزبون على نمو المؤسسة في الغالب يتم تقديره بصورة خاطئة لأن عملية اكتساب زبائن جدد تحجب في الغالب معدل فقدان الزبائن، ولكن معدل فقدان مرتفع يجعل من عملية تحقيق

¹Osman Gök and Sinem Peker, op cit, p: 7.

²Osman Gök and Sinem Peker, op cit, p: 16.

النمو المريح عملية شبه مستحيلة، مثل الدلو المثقوب الذي يجب على التسويق العمل بجهد من أجل المحافظة على هذا الدلو ممتلئاً.

فإذا رغبت المؤسسة في زيادة معدل الاحتفاظ من 90 إلى 95 % في المتوسط فإنه يجب عليها تحقيق معدل نمو كبير للشركة. فإذا كان هناك شركتين الأولى تفقد 10 % من زبائنها سنوياً والثانية تفقد 5% فقط سنوياً، بعد 15 سنة الشركة الأولى سيبقى حجمها ثابت والثانية سوف يتضاعف. مع وجود اختلاف في درجة تأثير معدل فقدان الزبائن من السوق إلى آخر، لأن السوق المنخفضة النمو فقدان الزبائن فيها يمكن أن يؤدي إلى تدمير الحصة السوقية بالكامل للمؤسسة¹.

1- الولاء والهامش التشغيلي: إذا كان أثر ولاء الزبون على النمو كبير فإن تأثيره على الأرباح التشغيلية غير عادي، ففي العديد من الصناعات تجد أن هناك درجة تفاوت كبيرة من حيث الربحية بين المؤسسات، بالرغم من أن الأسعار متقاربة إلى حد كبير، والسبب الرئيسي لهذا الاختلاف هو اختلاف معدل الاحتفاظ بالزبائن فالزبون المتواجد مع الشركة لمدة 10 سنوات هو أصول ذات قيمة متزايدة، ويميل إلى توليد صافي تدفق نقدي أعلى، هذا النوع من العملاء يولد تدفق أكبر بسبع مرات من العملاء الجدد، ويمكن تلخيص العوامل التي تجعل العملاء الأوفياء أكثر ربحية في 6 عوامل حسب Reichheld²:

- تكلفة الحصول على العميل: الحصول على العميل الجديد مكلف جداً من حيث تكاليف الإعلان، البريد المباشر، عمولات المبيعات،... الخ، وعلى العموم الحصول على عميل واحد جديد يكلف ستة أضعاف الحفاظ على واحد موجود؛

- نمو الإيرادات: العملاء الموالين للشركة يزيدون إنفاقهم مع مرور الوقت، فهم أكثر ميلاً للتعامل معها في المنتجات الجديدة لأنهم يتقنون في أنشطتها؛

- تكاليف التشغيل: كلما يصبح العملاء أكثر دراية بالشركة تصبح تكاليف خدمتهم أقل، ووقت الإجابة عن أسئلتهم قليل؛

- دعوة الآخرين: العملاء الراضون يقومون بدعوة الناس للتعامل مع الشركة وهذا ما يمثل مصدر دعم للأنشطة الجديدة في العديد من الأسواق، وبشكل عام التوصيات الشخصية هي الأكثر إقناعاً من الإعلان والذي يتم بمقابل مادي؛

¹ Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit p: 84.

² Reichheld and all, **the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value**, Boston, Harvard business school press, 1996, pp: 42-48.

- علاوة السعر: العملاء القدامى أقل حساسية لأسعار الشركة، فالعملاء الجدد يتم جذبهم في الغالب بواسطة عروض مغرية أو أسعار منخفضة مما يؤدي إلى انخفاض التدفق النقدي.

تؤثر هذه العوامل على التدفق النقدي خلال دورة حياة الزبون. CLV هي صافي القيمة الحالية للزبون ويقصد بها القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتولدة على مدى فترة العلاقة مع المؤسسة، وعادة ما يكون التدفق النقدي منخفضاً أو سلبياً في البداية، ثم ينمو بقوة على مر السنين نتيجة العوامل المذكورة سابقاً، والمحدد الرئيسي لـ CLV هو معدل المحافظة على الزبون، فمثلاً بالنسبة لشركة بطاقات الائتمان فإن العميل الذي يبقى سنتين فإنه يملك CLV بقيمة 15 جنيه إسترليني، في حين أن العميل الذي يبقى 20 سنة يملك CLV بقيمة 600 جنيه إسترليني، Reich أشار إلى تأثير صافي القيمة الحالية للزبون CLV بمعدل الاحتفاظ به، فعلى سبيل المثال فإذا زادت شركة التأمين معدل الاحتفاظ بالزبائن من 90 إلى 95% فإنها تزيد من صافي القيمة الحالية للزبائن بنسبة 84%، ويحدث ذلك لأن معدل الاحتفاظ بالزبون بنسبة 90 % يبقى الزبون مع المؤسسة مدة عشر سنوات، أما معدل الاحتفاظ 95% يبقى الزبون مدة 20 سنة¹.

2- تأثير هامش النمو الإضافي على القيمة للمساهم: لاحظنا سابقاً تأثير الولاء على الهامش التشغيلي، لكن بالإضافة إلى ما سبق، فإن مدة بقاء العميل مع المؤسسة سوف يتضاعف من العوائد نتيجة لانخفاض تكاليف الحصول على العملاء، وزيادة معدل الدعوات الشخصية، نمو إنفاق الزبون الموالي، ارتفاع الأسعار. ولهذا فإن القيمة الحالية للزبون سوف تنمو لأكثر من 80%.

ثالثاً: التأثير عن طريق النمو

لقد رأينا سابقاً أن القيمة للمساهم دالة لأربع عوامل وتتمثل في مستوى التدفق النقدي، وتوقيتته، ومدى استدامته، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة به، وكل هذه العوامل يؤثر عليها النمو بشكل إيجابي للمؤسسة²:

1- مستوى التدفقات النقدية: والقاعدة الأساسية هو أن النمو يخلق القيمة للمساهمين إذا تجاوز هامش التشغيل على المبيعات الإضافية هامش العتبة، والحد الأدنى من الربح التشغيلي لخلق القيمة للمساهم يزيد مع زيادة معدل الاستثمار المخصص للنمو وتكلفة رأس المال ومستوى الضريبة.

$$\text{هامش العتبة} = \frac{(\text{الاستثمار الإضافي}) \times (\text{تكلفة رأس المال})}{(1 + \text{تكلفة رأس المال})(1 - \text{معدل الضريبة})}$$

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 85.

²Idem, pp: 106-108.

كما يتوقع المستثمرون زيادة النمو في مستوى التدفقات النقدية من خلال تحسين التكاليف والقدرة على التسعير، وهناك مصدرين لتخفيض التكلفة وهي أثر الخبر، أي إنخفاض تكاليف الوحدة نتيجة للتعلم الذي يصاحب النمو. ولقد أكدت مجموعة بوسطن الاستشارية خلال دراستها لقانون الخبرة بأنه يساهم في تقليل التكاليف بين 20 و30%، أما العنصر الثاني فيتمثل في اقتصاديات الحجم وهي مزايا التكلفة التي تتعلق بالحجم وعادة ما ترتبط هذه التكاليف بتكاليف التصنيع، رغم أن تكاليف التسويق اليوم أكثر أهمية فعلى سبيل المثال تكون تكلفة الحملة الإعلانية ثابتة نسبياً إذا كان للشركة 5 أو 50% من الحصة السوقية.

هذا يعني أن العلامات التجارية الكبرى عادة ما تتمتع بتكاليف تسويق منخفضة عن كل وحدة مباعه، حيث أكدت الأبحاث أن في سوق المشروبات الغازية الأمريكية خلال التسعينيات تكاليف الإعلان للماركات التجارية الصغيرة أعلى بـ10 مرات من نظيرتها الكبرى مثل كوكاكولا، وفي الأخير تنشأ اقتصاديات الحجم من وجود تشكيلة واسعة من المنتجات، كما تخلق من نمو الشركة وإضافة منتجات جديدة. والوفورات أثناء النمو غالباً ما تأتي من تقاسم نفس شبكة التوزيع، نظم تكنولوجيا المعلومات، قوة المبيعات، أو مرافق البحث والتطوير، كما يمكن أن تستخدم المنتجات الجديدة الأسماء التجارية الحالية لتخفيض تكاليف التسويق، وقد تنشأ وفورات الحجم من تقاسم القدرات الإدارية الخاصة والمهارات داخل الشركة. كما أن مستويات التدفق النقدي يمكنها أن تزيد من خلال ارتفاع الأسعار، فالشركات الرائدة في السوق يمكنها الحصول على هامش أفضل من خلال التعامل مع المشتريين الأقوياء. في حين تعاني العلامات التجارية الهامشية من ضغوط التسعير.

2- توقيت التدفق النقدي: بما أن التدفقات النقدية يتم خصمها، فإن التدفق النقدي الإيجابي السريع يخلق القيمة للمساهم بصورة أفضل، وتشمل أساليب تسريع التدفقات النقدية عمليات تطوير المنتجات الجديدة السريعة، وحملات ما قبل التسويق لتسريع اختراق السوق، ويمكن كذلك تسريع النمو من خلال الترخيص والتحالفات الإستراتيجية، والحصول على قنوات توزيع جديدة، وفي الأخير يركز المدراء على فرص النمو من خلال كيفية استخدام العلامات التجارية القوية من أجل اختراق الأسواق بمنتجات جديدة وفي فترة زمنية قياسية سريعة، فالمنتجات التي يتم إطلاقها تحت اسم علامة تجارية قوية يمكنها أن تحقق اختراقاً سريعاً لأي سوق.

3- استمرارية التدفق النقدي: تكمل قيمة الشركة في قيمتها المتوقعة (قيمة الشركة في الفترة المتوقعة) وتعتمد هذه القيمة عند المستثمرين على ثلاثة عوامل استدامة الميزة التنافسية، قدرة المؤسسة على الابتكار، والخيارات التي تمتلكها، ويعتمد استمرار نمو استدامة الميزة التنافسية على فرص نقل المنتج أو الخدمة إلى أسواق جديدة، على سبيل المثال نتج الكثير من القيمة على أسهم مكدونالد وكوكاكولا عن نقل العلامة التجارية من أسواق الولايات المتحدة الأمريكية الناضجة إلى أسواق جديدة ذات نمو مرتفع، والعامل الثاني هو قدرة الشركة على

الابتكار، ويرتبط الابتكار بالنمو ارتباط وثيق. ويتوقع المستثمرون أن تكون الشركات ذات النمو المرتفع مبتكرة، ومن المستحيل تحقيق نمو مريح دون تطوير منتجات، ومفاهيم تسويق جديدة، أو قنوات توزيع جديدة، وتعد الابتكارات المستقبلية تدفقات نقدية طويلة الأجل. ويرتبط المستثمرون ارتباطاً وثيقاً بالابتكارات من خلال الخيارات الحقيقية التي يراها المستثمرون في الشركات ذات النمو المرتفع. هذه الخيارات هي فرص للاستثمار في الأسواق المستقبلية¹.

المطلب الثالث: الابتكار التسويقي والمؤشرات الكلاسيكية لقياس القيمة

أولاً: الابتكار ومعدل العائد على الاستثمار

يعتبر معدل العائد على الاستثمار أداة من الأدوات المالية التي تقيس الأداء الماضي والقدرات الاستثمارية في المستقبل، أو بصيغة أخرى هو أداة من الأدوات المالية التي تقيس النتائج الماضية والحاضرة. إن تعريف معدل العائد على الاستثمار يختلف باختلاف المتغيرات المستعملة في حسابه، فإذا استعملت الأسهم في المقام للعدد العشري، فالتعريف هنا هو العائد على حقوق المساهمين، أما استعمال الأصول فالتعريف هنا متعلق بالعائد على الأصول. أما البسط فيمثل الربح المتوقع من هذا الاستثمار سواء كان قبل أو بعد الضريبة².

هذا ويمكن إبراز الدور الحيوي لمعدل العائد على الاستثمار من خلال المساعدة في الحفاظ على المعدل الضروري للنمو والبقاء، من خلال التعرف على الأداء الماضي، وكذا استعمال البيانات والمعلومات في التوقع بالأداء المستقبلي. إذ يعتبر معدل العائد على الاستثمار من بين تقنيات القياس التي تكون نتائجها غير قابلة للجدال. كما أنه مستعمل من قبل العديد من المستثمرين والباحثين الأكاديميين، والمؤسسات المالية، حيث يوفر للمؤسسة عمليات حسابية سهلة ومفهومة وتستهمل في عملية تحسين القرار، والتخطيط، وتقييم الفرص الاستثمارية، والأداء الإداري، وتقييم الوضعيات الحيوية للشركة في علاقتها مع السوق.

كما تعتبر نتائج معدل العائد على الاستثمار كواجهة يمكن من خلالها توضيح كيفية إدارة المؤسسة وتوقعاتها المستقبلية، ولهذا تجد أغلب المساهمين من القطاع الخاص والعام ينظرون بتمعن إلى نتائجها حتى وإن كان معدل العائد على الاستثمار ليس وحده من يقيس القرارات، لكنه يعكس الكثير من العوامل الداخلية والخارجية المستخدمة في تحقيق النمو والأهداف المالية، فمثلاً أسعار الفائدة، التكاليف المادية والبشرية، تغيير معدلات الضرائب، الإنفاق الرأسمالي، مدى توفر الأموال، التغيير التكنولوجي، الحصة السوقية، نمو الصناعة.

¹Idem, p:108 .

²Robert rachlin, return on investment manual tools and application for managing financial result, ME Sharpe, 1997, pp: 5-6.

وغيرها من العوامل والقرارات المساهمة في واحد أو أكثر من أجزاء معادلة العائد على الاستثمار¹.

الربح

الاستثمار

إن التحدي الأكبر لكل الابتكارات في المؤسسات ليس هو نقص الأفكار الابتكارية بل هو إدارة العملية الابتكارية بنجاح من أجل تحقيق العائد المطلوب على الاستثمار فيها. فبالنسبة للمدراء فإن التحدي الأساسي للابتكار هو الحصول على العائد النقدي المطلوب بواسطة إدارة عملية الابتكار بصورة شاملة مع الإدراك بأن العائد يمكن أن يأتي بسرعة وبصورة مباشرة أو يعود عليها بصورة غير مباشرة عن طريق المنتجات والخدمات الأخرى. هذه العوائد النقدية هي التي تبنى عليها عملية حساب العائد على الاستثمار، فالعلاقة بين الابتكار والعائد على الاستثمار تتلخص في أربعة عوامل تسمى 4S²، والتي يمكن تجسيدها في منحى التدفق النقدي. والذي يبين التغير الذي يحدث في التدفق النقدي عبر الزمن بشكل يوضح الرؤية حول التحديات الإدارية لمختلف مراحل الابتكار، كما يوضح التدفقات النقدية لكل مرحلة.

- تكاليف مرحلة التقديم: هذه التكاليف يطلق عليها اسم الحفرة والتي تحفرها المؤسسة بنفسها، وهذا يرجع بالأساس إلى أن منحى التدفق النقدي في هذه المرحلة يكون سالب³، ولهذا فمن المهم جدا بالنسبة للمؤسسة تحديد حجم وتوقيت الاستثمار ومعه تحديد فترة الاسترداد. إن الاستثمار في هذه المرحلة يسمح بتطوير قدرات المؤسسة وأصولها بشكل يضمن النجاحات الضرورية في السوق لتوليد التدفق النقدي الذي يدخل في حساب معدل العائد المطلوب، لكن في المقابل فإن ارتفاع حجم الاستثمار يؤدي إلى زيادة الأخطار الابتكارية، وخاصة الانخفاض الكبير في منحى النقدية، لهذا تجد أغلب الشركات المبتكرة تلجأ في هذه المرحلة إلى التحالف بهدف المحافظة على استثمارات ما قبل عملية الإطلاق في صورة معقولة مع الاستفادة من قدرات الآخرين مثل ما فعلت موتورولا في عملية إطلاق أول هاتف نقال.

- سرعة الدخول إلى السوق: العامل الثاني المؤثر في العائد على الاستثمار هو سرعة الدخول ووقت ادخال الفكرة الجديدة إلى السوق، إن سرعة الدخول إلى السوق تؤثر على زيادة معدل العائد وتقليل أخطار الابتكار، وذلك عن طريق منح الفرصة للمؤسسة في الحصول على حصة سوقية أكبر مع ارتفاع متوسط سعر البيع وخاصة في حالة انخفاض تكاليف الاستثمار الأولي. كما تزيد أهمية الدخول إلى السوق مع زيادة حدة المنافسة

¹Idem, p: 4.

²James P Andrew & Harold L Sirkin, "Using the cash curve to discuss and discipline innovation investments **Strategy & Leadership**", Vol 35, Issue 4, 2007, p: 11.

³John Phyper & Paul Maclean, **good to green**, Canada, Wiley, 2009, p: 352.

وتسارع تطوير السلع، كذلك يؤدي تركيز المؤسسة على سرعة الدخول للسوق إلى انخفاض جودة المنتج ومنه التدفقات النقدية ومنحناها في المراحل القادمة.

إن الهدف الأساسي من زيادة سرعة الدخول هو محاولة الوصول إلى السوق قبل ظهور المنافسة وتعظيم الحصة السوقية، لكن هذا الدخول السريع من شأنه أن يزيد من تكاليف دعم الدخول، لأن المستهلك بحاجة إلى معرفة وإدراك المنتج الجديد ولهذا يجب بذل جهود استثمارية إضافية وإلا تفقد المؤسسة خاصية السرعة.

- وقت الوصول إلى الحجم المحدد: وهو الوقت المستغرق من قبل المنتج أو الخدمة الجديدة لتحقيق حجم المبيعات المخطط له، فالشركة المبتكرة يمكن أن تتحكم في الإنتاج وإدخال المنتج إلى السوق ولكن لا تتحكم في قبول المنتج من قبل المستهلك. فمن الناحية المثالية فإذا كان جزء من منحى الحجم قصير وحاد، فإن الابتكار يستطيع أن يصل إلى الحجم المحدد بسرعة، فإن الابتكار يمكن أن تولد تدفق الأرباح أكبر¹.

إن تحقيق نقطة التعادل بسرعة كبيرة يساعد المؤسسة على السيطرة أكثر على التدفقات النقدية، فمثلا مايكروسوفت عندما قامت بإطلاق أجهزة XBO, X360 استعانت بخطة لمتابعة المنتج في السوق ليكون على استعداد لتلبية الطلب المتوقع على المنتج في السوق العالمي، وهو ما عبر عنه مديرها Robbiebach لجريدة وولستريت بقوله "إذا خلقت الحجم بسرعة أفضل فأنا أفضل" وهذا ما تحقق للشركة حيث استطاعت بيع ما يقارب 10 ملايين دولار وهو المبلغ اللازم لبلوغ نقطة تساوي التكلفة مع العائد، وقبل إطلاق سوني لبلاي شتايشن3.

- تكاليف الدعم والمساعدة: وهي عملية التحسين والتطوير بعد الإطلاق، وتشمل أنشطة دعم المنتج وهي: أنشطة التسويق، والترويج، أنشطة التسعير، تحسين المنتج والتوسع.

وتلجأ المؤسسة للأنشطة الداعمة بغرض تعظيم العائد النقدي على الاستثمار مع مراعاة الموازنة بين تكاليف تلك الأنشطة وأثرها الإيجابي على التدفق النقدي أي يجب عليها تحديد كم يجب الاستثمار في الأنشطة الداعمة للمنتج والأنشطة التسويقية وزيادة الأنشطة التوزيعية وتكييف الأسعار².

إن هذه العوامل السابقة هي المحدد الرئيسي لتطور منحى التدفق النقدي لعملية الابتكار. هذا المنحنى في صورته العامة يكون سلبى في المرحلة الأولى من هذه العملية وهي المرحلة التي تعرف بمرحلة توليد الفكرة، والتي غالبا ما تكون مصحوبة بنفقات مالية تؤثر مباشرة على هذا المنحنى، ولكن يبدأ المنتج في توليد الإيرادات مع دخوله مرحلة التقديم وإن كانت بمعدلات أقل، لأن في هذه الفترة تركز المؤسسة جهودها على الأهداف

¹James P Andrew & Harold L Sirkin, op cit, p: 14.

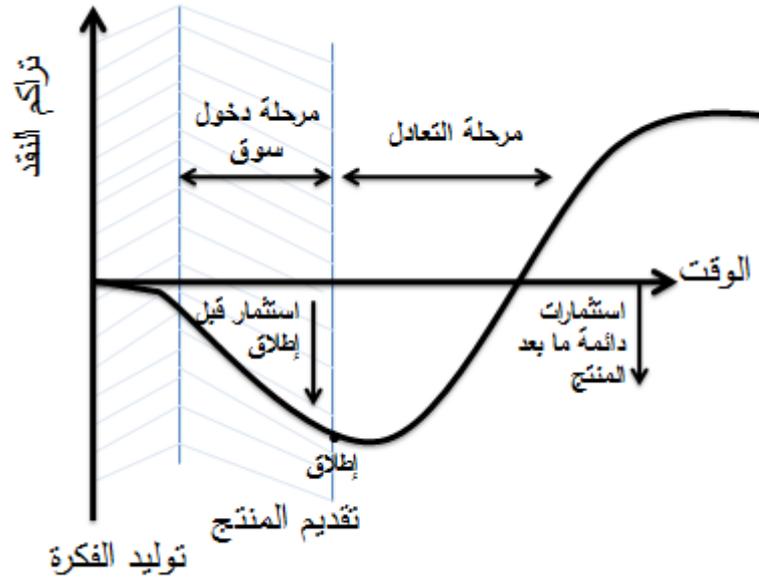
²Idem, p: 15.

التسويقية أكثر، لتأتي المرحلة الأخيرة وهي المرحلة التي يتولد فيها تدفق نقدي كبير حيث يتجلى ذلك في القيم الايجابية التي تظهر في هذا المنحى.

ويجب الإشارة هنا إلى أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على هذا المنحى إيجابا وسلبا مثل كفاءة الإدارة في عملية إدارة الابتكار، وحجم ومدة الاستثمار في العملية الابتكارية. سمعة الشركة وعلامتها التجارية. فمثلا منحى النقد لشركة آبل لا يتضمن أي انخفاض في منحى النقد فالسمعة الطيبة لهذه الشركة مؤشر واضح عن الحالة غير العادية لمنحى التدفق النقدي¹، والشكل التالي يوضح المنحى العام للتدفق النقدي للعملية الابتكارية.

¹John phyper & Paul MacLean, op cit: 355.

الشكل رقم 3-7 المنحنى العام للتدفق النقدي للعملية الابتكارية



Source: James P. Andrew, Harold, op cit, p12.

ومن خلال ما سبق نلاحظ وجود علاقة بين كل مرحلة من مراحل الابتكار وعملية توليد التدفق النقدي وأثر ذلك على معدل العائد على هذه العملية الابتكاري، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير بين المخاطر وتحقيق عائد مهم بالنسبة للملاك، هذا الأخير يعتبر عاملا مهما لاختبار أي نشاط داخل المؤسسة، وفيما يلي نذكر أهم الطرق المستعملة لتحسين عوائد الملاك¹:

- استعمال الأموال الخاصة لضمان أقصى ربح على المدى الطويل والتوقع بمستويات الأخطار؛
- تعظيم الموارد غير المالية للمؤسسة من أجل ضمان أعلى عائد دون تحمل المخاطر بصورة كبيرة؛
- تقليص الاستثمارات غير المربحة في الممتلكات والآلات والمعدات وزيادة معدل دوران المخزون؛
- تعظيم الأرباح التي يتم تحقيقها بواسطة زيادة الدخل وزيادة الهوامش وتخفيض المصاريف.

وفي الأخير نشير إلى أن الابتكار يلعب دورا بارزا في تعظيم العائد على الاستثمار للمساهمين من خلال العوائد النقدية التي يخلقها أثناء مراحل الابتكار والتي تساعد على تعظيم الأرباح وزيادة الدخل، خاصة إذا صاحبت هذه العملية الابتكارية جهودا إدارية فعالة تقوم بتسيير جهود الابتكار بكفاءة خاصة في الجوانب المتعلقة بالتكاليف سواء الأولية منها، أو الأنشطة الداعمة بشكل يساعد على تغيير منحنى النقد بصورة إيجابية. كما أن سمعة الشركة وقيمة العلامة التجارية ومكانتها لدى الزبون محدد كبير لتكاليف الاستثمار فمثلا الشركة التي تملك سمعة كبيرة أو ولاء الزبائن، فعملية إطلاق منتجات جديدة لا يكلفها جهود ترويجية مقارنة بالشركات

¹Robert rachlin, op cit, pp: 4-5.

التي لا تملك هذه الخصائص الشيء الذي ينعكس مباشرة على التدفق النقدي للأنشطة المبتكرة ومنه على الربح والعائد على ثروة الملاك.

ثانياً: الابتكار التسويقي ومعدل نمو المبيعات

يؤثر الابتكار التسويقي على المبيعات الخاصة بالمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء والشرائح أو القطاعات السوقية التي تستهدفها المؤسسة من خلال خلق منتجات جديدة تلبي رغبات قطاع سوقي معين، أو تحسين الجودة حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقاً أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين فيه.

فالابتكار التسويقي يمكنه تحسين موقع المؤسسة في سوقها وتعزيزه، أو الدخول إلى سوق جديدة. أو توسيع نشاطها ونموها، ففي دراسة حول المنشآت الأمريكية ما بين 1990-1995 تبين أن 42% من مبيعات المؤسسات المصدرة هي منتجات جديدة مع توقعات بارتفاع تلك النسبة مستقبلاً.

إن أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي إذا تم الابتكار فيه بطريقة ناجحة وفريدة من نوعها، فإنه سيتم تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما يعطي للمؤسسة بعداً تنافسياً ومرونة تسعيرية يمكن استعمالها كقوة رادعة لدخول المنافسين الجدد للصناعة¹.

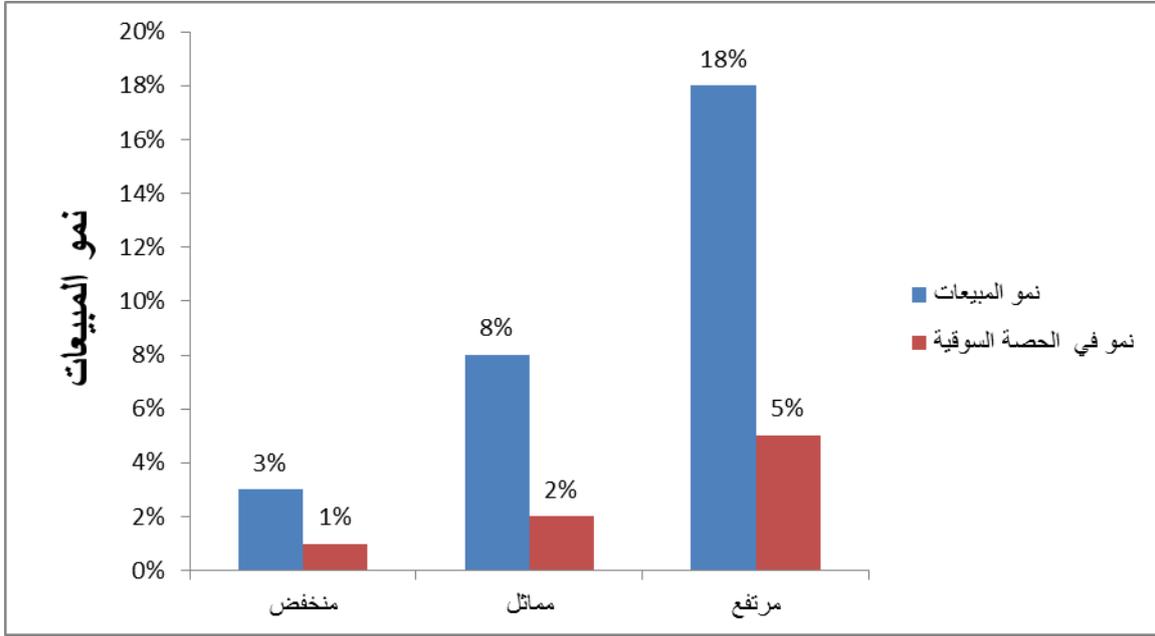
كما يمكن للمؤسسة إستعمال تدنية تكاليف المنتجات كخيار للابتكار التسويقي من أجل زيادة المبيعات، فتقديم المؤسسة للمنتجات الحالية بأسعار أقل يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتجاً جديداً، من خلال عملية التحسين والذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، كما يساهم الابتكار التحسيني والجديري على حد سواء في تخفيض تكاليف المنتج من خلال تقليل الهدر، أو تخفيض تكاليف المواد الأولية، أو الاعتماد على تكنولوجيا أكثر تطوراً، أو تحسين الكفاءة التسويقية.

ونجد أن الكثير من المؤسسات التي تبنت الابتكار التسويقي قد حققت مبيعات أعلى من منافسيها، سواء كان ذلك في المنتج، أو في العناصر الأخرى للمزيج مثل ابتكار شركة Boeing الأمريكية لصناعة الطائرات، والتي قامت بتعديل تصميم جناح الطائرة بما يتوافق مع مدرجات الطائرات القصيرة في البلدان النامية من أجل القضاء على الارتداد أثناء الهبوط. ونفس الشيء بالنسبة للابتكار التسعيري لشركة Jewel companies والتي عمدت إلى وضع أسعار العبوات التي تنتجها في كل عبوة مقدمة للزبون بدل من الاكتفاء بوضع سعر العبوة

¹ أحمد أمجدال، "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية دراسة حالة منشأة سيدى الكبير للمشروبات الغازية البلدية-الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، 2011، ص: 348.

الواحدة فقط من أجل تسهيل عملية المقارنة بين العبوات بالنسبة للمستهلك، وقد ترك هذين الابتكارين أثر إيجابي كبير على زيادة المبيعات للمؤسستين، وهذا ما أكدته دراسة لوزارة الصناعة والتجارة في بريطانيا، حيث أكدت على وجود علاقة كبيرة بين البحث والتطوير ونمو رقم الأعمال مثل ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-8: البحث والتطوير ونمو رقم الأعمال



نسبة المبيعات الجديدة بالنسبة للمنافسة

المصدر: أحمد ال أحمد، مرجع سابق، ص 352.

ورغم أن أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار ونمو المبيعات، تؤكد على وجود علاقة كبيرة بينهما إلا أن هذه العلاقة لا تبدو واضحة بصورة كبيرة علما أنها معقدة، لأن التغير في المبيعات يبقى تابعا للعديد من العوامل الداخلية والخارجية في محيط المؤسسة. كما أن المؤسسة يمكنها تقديم أكثر من نوع من الابتكارات في وقت واحد، لهذا يصعب عزل آثار الابتكارات الأخرى وإبقاء أثر ابتكار محدد فقط¹.

ثالثا: أثر الابتكار التسويقي على خلق الثروة للمساهم

لقد ازدادت الضغوط في السنوات الأخيرة على أفراد الإدارة العليا من أجل التركيز أكثر على أهداف خلق الثروة للملاك. حتى أصبح هؤلاء الأفراد الإداريين يعتقدون أن المسؤولية المالية الرئيسية لهم هي تعظيم قيمة رأس المال المستثمر من قبل المساهمين.

إن ظهور هدف تعظيم القيمة للمساهم كعامل محدد لأنشطة الأعمال، أدى إلى ظهور مقاييس جديدة للأداء مبنية على القيمة، ومن بينها القيمة الاقتصادية المضافة، والذي يعتبر مقياسا خالصا للربح الاقتصادي.

¹ أحمد أمجدال، مرجع سابق، ص ص: 350-352.

والذي يقوم على القدرة على توليد قيمة اقتصادية إيجابية، ومنه تحقيق قيمة سوقية وزيادة القيمة الدفترية. لكن هذا لا يعني في نظر بعض الباحثين على أن الإدارة خلقت القيمة للمساهمين. لأن المساهمين الجدد سيستثمرون في القيمة السوقية وليست القيمة الدفترية¹.

لن يتم خلق الثروة للمساهم إلا إذا قامت الإدارة بتحقيق أداء يتجاوز التوقعات، أو أفنعت أسواق رأس المال بأن لديها القدرة على تحقيق ذلك، وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق تقديم أفكار جديدة واعتماد إستراتيجية جديدة ذات قيمة أعلى، ويقصد بهذا أن تحقق هذه الإستراتيجية الجديدة تدفقات نقدية طويلة الأجل أعلى من الإستراتيجية الحالية. ومن أجل ذلك فقد قامت المؤسسة بتحويل اهتمامها من قياس القيمة إلى خلق الثروة وذلك من خلال السعي إلى تجاوز توقعات المستثمرين من خلال الاستثمار في إستراتيجيات ذات قيمة أعلى، وذلك عن طريق استغلال الإمكانيات الخلاقة بداخلها واعتماد التفكير الثنائي الذي يعتمد على الإبداع والتحليل والذي يعتبر مصدر نجاح معظم إستراتيجيات خلق القيمة².

1- الابتكار وخلق الثروة للمستثمرين الجدد

من بين الاعتقادات غير الصحيحة المنتشرة بين المدراء في الشركات هو أن تحقيق قيم إيجابية للقيمة الاقتصادية المضافة سوف يؤدي إلى خلق الثروة للمساهم، كما يضمن كذلك قيمة سوقية أعلى من القيمة الدفترية، ولكن هذه الحالة غير مهمة للمكنتبين الجدد لأنهم يقومون بالاستثمار في القيمة السوقية وليس في القيمة الدفترية، ونفس الشيء بالنسبة للمستثمر الذي يقوم بالاحتفاظ بأسهمه.

إن سعر الشركة في البورصة يمثل القيمة النقدية التي يتوقع المساهم الحصول عليها في المستقبل نتيجة استثماراته. إن خلق الثروة للمساهم تظهر في حالة إذا ما حققت الإدارة توقعات أكبر مما كان ينتظره المستثمر عند اتخاذ قرار الاستثمار وإقناع سوق رأس المال أنها قادرة على صناعة الإستراتيجية التي تحقق ذلك.

وفي كل الحالات تسعى المؤسسة لتطوير إستراتيجية ذات قيمة أعلى بشكل يضمن تحقق تدفق نقدي على المستوى الطويل، يكون أعلى أو أكبر من الإستراتيجية الحالية. ولا يتحقق ذلك إلى عن طريق الأفكار الجديدة والتفكير الاستراتيجي. أي أن المفتاح الأساسي لخلق الثروة للمساهم هو الابتكار، بالإضافة إلى التنفيذ الناجح للابتكار عن طريق إستراتيجية ذات قيمة أعلى. والشكل التالي وضح ذلك:

¹Joe Tidd & frank M Hull, **service innovation**, London, imperial college press, 2003, pp: 192-193.

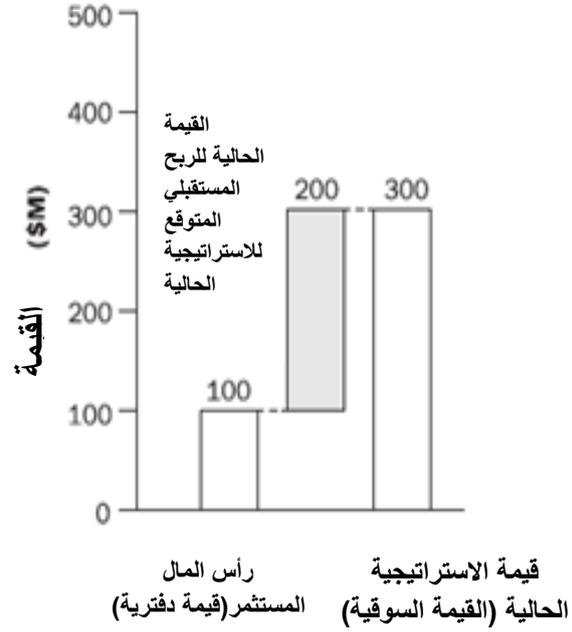
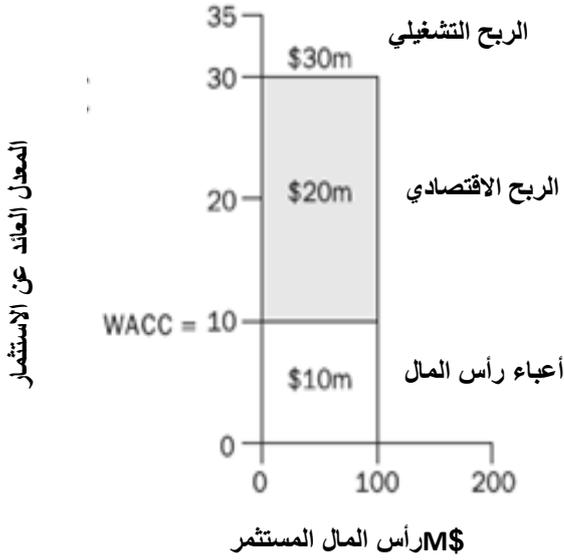
²Denis B Kilroy, "**Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth**", Management Decision, vol 37, Issue 4, 1999, p: 363.

الفصل الثالث: الابتكار التسويقي كمحدد لقيمة المؤسسة

الشكل رقم 3-9 التنفيذ الناجح للابتكار عن طريق إستراتيجية ذات قيمة أعلى

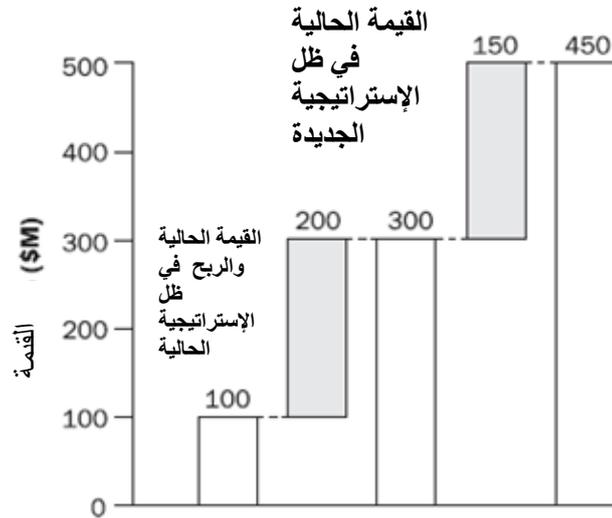
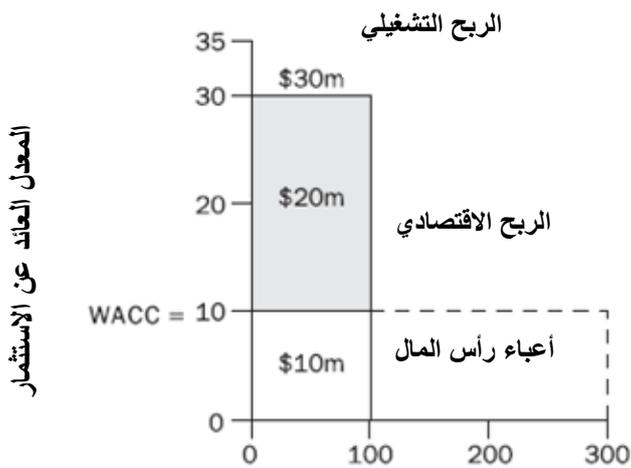
1-ب إذا كانت الربحية الاقتصادية دائمة فإن القيمة السوقية تتجاوز القيمة الدفترية بمبلغ يساوي القيمة الحالية للأرباح الاقتصادية المتوقعة.

1- أ الأعمال ذات الربحية الاقتصادية لديها معدل عائد أعلى من تكلفة رأس المال.



كل المساهمين سواء كانوا جدد أو قدامى يستثمرون في القيمة السوقية وليس في القيمة الدفترية العائد على القيمة السوقية لاستثماراتهم يساوي تكلفة رأس المال

يتم خلق الثروة للمساهمين بتقديم أداء يفوق توقعات المستثمرين وهذا يتطلب طرق ابتكار جديدة واعتماد استراتيجية ذات قيمة أعلى



Source: Denis B Kilroy, op cit, p: 365.

2- خلق القيمة للزبون كأساس لخلق الثروة للمساهم: يرى بعض الباحثين بأن هناك مقارنة تقوم على أساس أن خلق الثروة للملاك وحملة الأسهم تبدأ من العملية الخاصة بخلق القيمة للزبون، حيث يتم تحديد هذه القيمة من خلال سوق المنتجات، والذي يتم فيه تطوير منتجات وخدمات توفر للعملاء قيمة أكبر وبأسعار مناسبة، هذه المنتجات ذات القيمة الأعلى تحقق دخلاً إضافياً يتم ترجمته إلى تدفقات نقدية أكبر للمساهم، بالإضافة إلى المقارنة التي تقوم على إدارة التكلفة لتخفيض الأسعار وتعزيز القيمة المقدمة للزبون، إلا أن المقارنة التي تعتمد على تطوير المنتجات تكون ذات أهمية أكبر نظراً لكون الميزة التنافسية فيها أكبر استدامة من مقارنة التكلفة. إذن يمكن القول أن عملية خلق الثروة للمساهم تقوم أساساً على القيمة المقدمة للزبون ولهذا يجب على المؤسسة التركيز على الأفكار التي بإمكانها إضافة قيمة لمنتجاتها في الأسواق والتي تنعكس فيما بعد على مصالح الملاك بداخلها.

3- التفكير الثنائي كمصدر لإستراتيجية ذات قيمة أعلى: انطلاقاً مما سبق فإن إستراتيجية القيمة الأعلى هي مصدر خلق الثروة للمساهم، وذلك من خلال عملية الربط بين القيمة المقدمة للزبون والأداء المالي، وعليه فإن خلق هذه القيمة يتطلب وجود نوعين من التحليل وهما التحليل الابتكاري أو الإبداعي، والذي يخلق الأفكار الجديدة، أما التحليل الثاني هو التحليل المنطقي وهو إخضاع هذه الفكرة إلى تحليل واقعي. إن التحليل الثنائي هو تلك العملية التي من خلالها تصل إلى فكرة تبدأ أولاً في شكل اقتراح أولى للقيمة المحتملة بالنسبة للمنتج ومن ثم اختبارها من حيث تقديم القيمة للعملاء وفي الأخير تطويرها في شكل بديل من البدائل الإستراتيجية وتقييمها من جانب خلق الثروة للمساهم. أي مدى ضمانها لقيمة أعلى مما يتوقعه المستثمرون في سوق الأوراق المالية¹.

وقد أشار الباحثون هنا إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداءها عن طريق تحليل العمليات تجدهم يركزون في كثير من الأحيان على التحليل أكثر من الإبداع، والتركيز على قياس القيمة أكثر من خلق القيمة، وأثناء عملية التحليل أشار الباحثون إلى أن السبيل الوحيد لتطوير القيمة هو خفض التكاليف والتركيز على الكفاءة في إدارة الموارد. وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق الميزة التنافسية، لكن هذه الميزة لا يمكن أن تستمر كثيراً لأنه سرعان ما يقوم المنافسون بسلوك نفس مسار المؤسسة، ويقضون على هذه الميزة. لأن المؤسسة تملك في هذه الحالة سبيلاً وحيداً من أجل الرد على التغيير السريع في المحيط. ووفق هذا المنطق فإن المؤسسة تحاول اكتشاف محيطها الموجود بدلاً من خلقه، لأن عملية الخلق هذه تعتمد على التفكير الثنائي القائم أولاً على المخيلة الجماعية من أجل التوصل إلى أفكار جديدة والافتتاح بها، وتحويلها وصياغتها بشكل

¹Denis B Kilroy, op cit, p: 367.

تجعل فريق الإدارة قادر على خلق مستقبل الأعمال. ثم يأتي دور التحليل المنطقي من أجل إقناع الإدارة والآخرين بأن هذه الأفكار سوف تتجح. ومن هنا يمكن القول بأن فريق الإدارة يمكنه أن ينجح في خلق المستقبل الذي يرغب فيه.

إن فعلى فريق الإدارة الساعي إلى خلق القيمة للأنشطة المستقبلية والثروة للمساهمين بناء مؤسسة مبدعة وذلك عن طريق تحويل التركيز من الاهتمام بقياس القيمة إلى خلق الثروة، وخلق مناخ الإبداع وتشجيعه، لأن عملية خلق الثروة للمساهمين تتبع من النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الأعلى المبنية على أفكار جديدة. وليس مجرد الاعتماد على أنظمة قياس القيمة والحوافز والتوقعات.

وفي الأخير نشير إلى أنه لا يمكن خلق الثروة للمساهم إلا من خلال توفير أداء يفوق التوقعات، أو أقناع الشركة سوق رأس المال بذلك. ولا يتم ذلك إلا بوضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ الفعلي الناجح بصورة تضمن عائد أعلى ليس للمساهمين الحاليين بل للمستثمرين الجدد الذين يشترون الأسهم بأسعار السوق. هذه الأفكار الجديدة يتم بلورتها في إطار إستراتيجية القيمة الأعلى وفق التحليل الثنائي من أجل تقديم القيمة المضافة المقدمة من قبل المؤسسة للقطاع السوقي المستهدف¹.

المطب الرابع: الابتكار التسويقي وعلاقته بالجوانب الإستراتيجية والتكتيكية للتسويق المبني على القيمة

أولاً: صياغة الإستراتيجية التسويقية المبنية على القيمة

إن وضع إستراتيجية تسويقية ذات منهجية سليمة أمر مهم جداً، ليس لأنه سيرسم المستقبل فقط ولكن لأنه أمر صعب تحقيقه في ظل الكثير من الأمور غير الواضحة في البيئة مثل العوامل التكنولوجية، والاقتصادية وردود الفعل التنافسية، مما يجعل من عملية التنبؤ بكيفية استجابة السوق لجهود الشركة أمر معقد، إن عملية صياغة هذه الإستراتيجية المبنية على القيمة لها جانبان رئيسيان أحدهما متعلق بالإدارة العليا والآخر يكون على مستوى وحدات الأعمال.

1- مستوى الإدارة العليا: الإدارة العليا لا تخلق القيمة مباشرة للعميل، وحدة الأعمال هي التي تقوم بذلك. ولكن الإنفاق الكبير على مقر الإدارة العليا قد يكون مكلفاً ويأخذ نسبة كبيرة من القيمة للمساهمين، فالمؤسسات الكبيرة تتفق على مقراتها ما يمثل 1.3 من مبيعاتها السنوية، حيث تمثل هذه النسبة ما يقارب 39% من قيمة حقوق الملكية²، ولهذا ينظر إلى الإدارة العليا ونفقاتها على أنها تكاليف لا تخلق القيمة ولكن في الواقع، فرغم أن هذا

¹Idem, 369.

²Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 192.

النوع من التكاليف يدمر فعليا جزء من قيمة حملة الأسهم، إلا أن الإدارة العليا يمكن أن تخلق القيمة من خلال المشاركة المباشرة أو غير المباشرة مع وحدات الأعمال في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم أو زيادة القيمة بواسطة زيادة تكامل وحدات الأعمال وتوجيهها، واستعمال إدارة المعرفة¹. ويمكن تلخيص أوجه مشاركة الإدارة العليا في خلق القيمة في:

1. 1- قيادة التغيير التنظيمي نحو خلق القيمة للمساهم: في المؤسسات الناجحة فإن الإدارة العليا وخاصة المدير هو من يقود عملية التغيير، وعليه فأول شيء يمكن اعتقاده هو ضرورة صياغة إستراتيجية من شأنها أن تزيد من القيمة للمساهمين، ثانيا هو ضرورة فهم أن في الأسواق التنافسية تستمد القيمة للمساهم مصدرها من خدمة إحتياجات الزبون بصورة أحسن من المنافسين، مما يسهل عملية رضا العملاء وبناء علاقات قوية معهم تمكن المؤسسة من ضمان تحقيق التدفق النقدي واستمراره على المستوى الطويل، ثالثا هو ضرورة الاعتراف بأنه في ظل بيئة متغيرة بسرعة يجب على المؤسسة التخلي عن الاستراتيجيات القديمة والعمل على إيجاد فرص جديدة للنمو. وتضع الإدارة العليا مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق هذه الأولويات وهي²:

1. 1.1- عملية التخطيط الاستراتيجي: يجب هنا تحويل مركز اهتمام المديرين من الميزانيات المحاسبية إلى الخطط الإستراتيجية الطويلة الأجل من أجل خلق القيمة للمساهمين بدل التركيز على الأرباح القصيرة الأجل، ويجب أن تقتنع الإدارة بأن هذه الخطط والاستراتيجيات لديها مرتكزات مقنعة حول العملاء وخدمتهم وردود أفعال المنافسين، وضمان الحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التعرف على قدرة وحدات الأعمال على التكيف مع الفرص والمشاكل التي تخلقها الأسواق والتكنولوجيا المتغيرة بسرعة.

1. 1.2- عملية تخصيص الموارد: الإدارة العليا مسؤولة عن عملية تخصيص الموارد بين الوحدات والقيام بعمليات إنشاء مشاريع جديدة وإجراء عمليات الاستحواذ التي تؤدي إلى إعادة هيكلة الشركة وضمان تحقيق القيمة عن طريق تخصيص الموارد للوحدات القادرة على تحقيق عائد يتجاوز تكلفة رأس المال، ففي هذه الحالة يكون المستثمرون على استعداد لاستثمار المزيد من أموالهم في هذه الوحدات والتضحية بالأرباح الحالية.

1. 1.3- قياس الأداء: يحتاج المدراء إلى التغذية العكسية بما يتفق مع أهداف خلق القيمة والتوجه نحو العملاء والنمو. والشرط الأول هو إعطاء المديرين لوحدات الأعمال مسؤوليات واضحة في الإستراتيجية، حيث ينبغي لهذه الإستراتيجية أن تكون قادرة على العمل كمركز مستقل للربح، ولها استقلاليتها التامة في كيفية شراء وتسويق منتجاتها وخدماتها، ويتم تقييمها على أساس بطاقة الأداء المتوازن.

¹Keith ward, **marketing and finance: turning marketing into shareholder value**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, First published, p: 74.

²Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 193.

1. 1. 4- خلق الشعور والإحساس بالهدف: في عالم اليوم فإن المؤسسة التي تملك معارف مكثفة غير كافية للنجاح والتفوق بل يجب عليها خلق شعور لدى الموظف بأنه ملتزم مع هدف الشركة حقا. وهذا من واجب الإدارة العليا.

1. 2- إدارة القيمة المشتركة: يمكن للمؤسسة التي تملك عدة وحدات أعمال من التفوق على المؤسسة ذات وحدة أعمال واحدة عن طريق استغلال اقتصاديات الحجم لديها، وتقاسم الموارد، ونقل القدرات من وحدة نشاط إلى وحدة أخرى داخل الشركة.

1. 2. 1- الخدمات المشتركة: غالبا ما تواجه المؤسسات التي تملك وحدات أعمال متنوعة مشاكل خاصة بدور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط تلك الوحدات. ففي ظل إدارة مركزية، فإن الإدارة العليا تسيطر على المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية وبعض القرارات الخاصة بالإدارة التشغيلية للوحدات. ويكون هذا النمط فعال في الصناعات التي تملك وحدات أعمال متشابهة مثل الاتصالات، أما في ظل الإدارة اللامركزية أو التشاركية فإن الإدارة العليا لا تتدخل في القرارات التشغيلية لوحدات الأعمال ولكن تكتفي بالتحكم في القرارات الإستراتيجية من خلال المساهمة في زيادة التآزر بين مختلف وحدات الأعمال، وتوفير المهارات المشتركة وتحسين أداء وحدات الأعمال¹.

وبغض النظر عن طبيعة النمط الإداري ومن أجل تجنب المؤسسة تكاليف تكرير الخدمات وتداخل المهام بين الإدارة العليا ووحدة النشاط يجب القيام بتقاسم المهام بين الإدارة وهذه الوحدات، بشكل عام، يجب أن تكون وحدات الأعمال مسؤولة عن جميع الوظائف التي تعتبر حاسمة لنجاحها والتي تضمن لها مزايا تنافسية. على سبيل المثال يتضمن كل قسم من أقسام شركة الاتصالات الألمانية على مصالح للإنتاج، والتسويق الخاصة بها، حيث لا تتوفر الإدارة العليا إلا على تلك الوظائف التي تملك في أدائها تفوقا واضحا ومزايا تنافسية تؤثر إيجابا على قيمة المؤسسة مثل الوظائف اللازمة لتحديد وخلق وحدات الأعمال ومراقبة أدائهم (التخطيط والرقابة)، الأصول التي لا تمثل أهمية بالغة لوحدات الأعمال مثل الشؤون القانونية، إدارة العقارات... الخ².

1. 2. 2- الاستفادة من الموارد: يهدف التنسيق بين مختلف وحدات الأعمال إلى استغلال التكامل من خلال الموارد المشتركة وتحويل المهارات والكفاءات بين مختلف هذه الوحدات، حيث يؤدي التنسيق بينهم إلى إضافة القيمة خاصة بين الوحدات ذات الارتباط الكبير مثل المشاركة في نفس نظام العمل. وينطبق هذا على سبيل

¹Hungenberg, herald, "How to ensure that headquarters add value", long range planning, vol 26, n° 6, 1993, p: 68-72.

²Idem, p: 67.

المثال على الشركات الكيماوية والشركات الإلكترونية التي تستخدم وحداتها بعض الموارد المشتركة في الإنتاج والتسويق والتوزيع. ولا يمكن للإدارة العليا أن تضيف القيمة من خلال وحدات الأعمال غير مترابطة أو ذات أسواق غير متشابهة وعملاء مختلفين.

بالإضافة إلى هذا من غير المحتمل ألا يكون التنسيق مفيد إذا تم تطوير وحدات الأعمال بصورة مستقلة، مقارنة بتطوير تلك الوحدات بصورة جماعية مشتركة. وهنا يظهر دور الإدارة العليا في تحقيق ذلك من خلال الإستعانة بمواردها في مختلف الوظائف¹، مثلما فعلت canon حيث قامت بتقاسم مواردها عبر خطوط المنتجات وتسمى هذه العملية بسياسة ملء الفراغ، وبنفس الطريقة نجحت جنيرال إلكترونيك في نقل الكفاءة بين وحدتي الأعمال power generator business و engine business وكلاهما يعتمد على مهارات كبيرة وآلات متقدمة للإنتاج².

وعلى غرار المهارات التقنية أصبحت أصول التسويق مثل العلامة، والعلاقة مع الزبون، مصادر هامة لتفوق وحدات الأعمال مثل ما قامت به شركة Virgin ببناء اسم علامة تجارية ترمز إلى الابتكار والقيمة الحقيقية، مما مكنها من الانتقال إلى وحدات تجارية مختلفة كالطيران، الهواتف النقالة، الخدمات المالية³.

1. 3- إدارة محفظة النشاط: يمكن للإدارة العليا أن تخلق القيمة من خلال الطريقة التي تخصص بها الموارد لوحدة الأعمال وتمويل الوحدات الجديدة أو الاستحواذ والتصفية، وتبدأ عملية التخصيص باستعراض عملية تقييم الموقف الاستراتيجي لوحدة الأعمال. وينطوي هذا التقييم على فحص كل وحدة أعمال وتقييم جاذبيتها المستقبلية في السوق وميزتها التنافسية، وهنا تسمح بتحديد التدفقات النقدية لكل وحدة أعمال والقيمة التي يمكن أن تخلقها للمساهمين. فعندما تكون تلك القيمة أقل من تلك التي يمكن الحصول عليها من بيعها أو تصفيتها فإن من مصلحة المساهمين التخلص منها، والقاعدة العامة لإدارة محفظة النشاط تتمثل فيما يلي⁴:

1. 3. 1- الاستثمار في الاستراتيجيات التي تزيد من القيمة للمساهمين: إن تحدي خلق الثروة للمساهمين يحتم على المدراء البحث عن أسواق جذابة، والتركيز على تطوير مزايا تنافسية وتؤكد بأن الخطط تضمن تدفقات نقدية صافية موجبة.

1. 3. 2- تشجيع المدراء للبحث عن فرص جديدة: يجب على الإدارة العليا أن تحفز مدراء وحدات الأعمال على إستغلال فرص النمو المتاحة وزيادة الاحتفاظ بالعملاء، والفوز بعملاء جدد، وتطوير منتجات جديدة

¹Idem, p: 67.

²Gary Hamel & C K Prahalad, **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994, p: 227.

³Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, p: 195.

⁴Michael porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard business school, 1987, pp: 10-15.

وقنوات توزيع. كما يجب عليها إنشاء وحدات أعمال جديدة للاستفادة من الفرص الناشئة، التي تبني على العوامل الرئيسية للقيمة ضمن وحدات الأعمال الحالية.

1. 3. 3- تمويل الاستحواذ وخلق القيمة والتحالفات الاستراتيجية: لا يمكن للمؤسسة استغلال جميع فرص السوق بواسطة إمكاناتها الداخلية. في بعض الحالات تكون سريعة أو أكثر اقتصاد إذا أقامت تحالفات مع مؤسسات أخرى.

1. 3. 4- التخلي عن الوحدات التي لا تخلق القيمة للمساهمين: عندما تصبح وحدة الأعمال حتى بعد الهيكلة غير قادرة على توليد القيمة، ينبغي على إدارة أن تتخلص منها، فإن لم تأت المبادرة من طرف مديري وحدات الأعمال، فإن الأمر يرجع إلى الإدارة العليا للقيام بذلك.

ويرى بورتر بأن دور الإدارة قد تغير بصورة كبيرة بما يوازي تقريبا التغير الكامل في الإدارة، حيث انتقلت من دور خاص بالرقابة إلى دور المشجع والداعم للمزايا، والخصائص الرئيسية لهذا التحول يمكن حصرها في مايلي¹:

- انخفاض التركيز على الأنظمة وتقنيات الرسمية مع دعم وتشجيع التفاعلات غير رسمية؛
- خلق اللامركزية وتفويض عملية اتخاذ القرار لوحدات الأعمال؛
- التركيز على دور الإدارة والمدير التنفيذي كقائد لتغيير التنظيمي؛
- دعم وتشجيع وحدات الأعمال على حساب الاهتمام بالمقر الاجتماعي.

2- مستوى وحدة الأعمال: يتم على مستوى وحدة الأعمال صياغة خطة التسويق الاستراتيجي للوحدة، وذلك لأن الإدارة العليا تفتقر إلى المعرفة المفصلة بالعملاء، والمنافسين لتطوير الخيارات العملية. وتتكون هذه الخطة من 9 مكونات رئيسية.

2. 1- تقييم وتحديد الأهداف الاستراتيجية: تحتاج كل وحدة أعمال إلى هدف إستراتيجي ذو نطاق واسع، هذا الهدف يختلف باختلاف دورة حياة وحدة الأعمال، فبالنسبة لوحدات الأعمال المبتكرة شركات الأنترنت مثلا كأمازون، وEbay، خلق القيمة لديهم يقوم أساسا على التركيز على خلق القيمة، وتجاهل الخسائر الحالية للتدفقات النقدية، وهذه المؤسسات تكون جذابة للمستثمرين، حتى وإن لم تخلق القيمة خلال خمس سنوات المقبلة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد المستثمرين تحقيق إمكانات هائلة للنمو وهوامش ربح جيدة بمجرد التخلص من تكاليف بدء التشغيل، أما بالنسبة للوحدات التي تصل إلى مرحلة التبعية في دورة حياتها يمكن خلق القيمة فيها للمساهمين عن طريق التركيز على تعظيم التدفقات النقدية القصيرة الأجل، وخفض تكاليف وحدات الأعمال²،

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 196-197.

²Idem, p: 197.

وعموماً يتم تحديد الأهداف العامة والموارد الخاصة بكل وحدة من وحدات الأعمال في إطار التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وتتمثل الخيارات الإستراتيجية في: التصفية، الاستغلال، الحفاظ، النمو، الإدخال. ثم يتم ترجمة هذه الأهداف الإستراتيجية العامة إلى أهداف تفصيلية خاصة بكل وحدة خلال فترة التخطيط حيث تشمل هذه الأهداف الابتكار، التسويق، المالية... الخ¹.

2. 2- التركز الاستراتيجي: بعد قيام المديرين بتقييم الموقف الاستراتيجي وتحديد الأهداف فالخطوة الموالية هي تحديد التوجهات الإستراتيجية لتحقيق هذا الهدف، وهذا ما يسمى بالتركز الاستراتيجي. والذي يقوم على عاملين أساسيين هما²:

2. 2. 1- التركيز على الحجم: يكون عند إدخال منتج من قبل وحدة أعمال يتميز بميزة تنافسية قوية، فالتركيز هنا يكون على زيادة الحجم وذلك من خلال:

- تحويل غير المستخدمين: فعند إدخال منتج جديد إلى السوق من الخطأ استهداف سوق بأكملها في البداية بل يجب التركيز على تحويل العملاء المبتكرين، وهم العملاء الذين يرون أن المنتج جديد وذو قيمة، ولديهم القدرة على شرائه وهم عادة ما يمثلون قطاع سوقي صغير لكنه مهم، لأنهم يكونون أول من يتبنى المنتج ويكونون بذلك قادة الرأي الذين سيتبعهم الباقين.

- الدخول إلى قطاعات جديدة: يؤدي نمو السوق إلى تشعب القطاع السوقي المبتكر، ودخول منافسين جدد، وانخفاض الأسعار، والحل الرئيسي هو دخول قطاعات سوقية جديدة للحفاظ على النمو؛

- زيادة معدل الاستخدام: وذلك من خلال تقديم مجموعة من الميزات والأحجام وبأسعار مختلفة.

- الحصول على عملاء المنافسين: في حالة تشعب السوق تقوم إستراتيجية السوق على ما يعرف بصفر مجموع؛ أي أن زيادة الحصة السوقية يقوم على حساب الحصة السوقية للمنافسين.

2. 2. 3- التركيز على الإنتاجية: عندما يصل السوق إلى التشعب يصبح هناك عدد قليل من المؤسسات تسيطر عليه، كما أن العملاء يصبحون أكثر حساسية للسعر، وفي هذه الحالة تفشل الإستراتيجية القائمة على الحجم في تحقيق التدفق النقدي نظراً للتحرك السريع للمنافسين لمواجهة المؤسسة، مما يؤدي التنافس على الحصة السوقية إلى تقلص التدفق النقدي، ولهذا تقوم المؤسسات بتبني إستراتيجية التركيز على التكلفة ومن آلياتها خفض التكاليف، زيادة الأسعار، تحسين مزيج المبيعات.

ومن المهم التفريق بين الطريقتين لأنهما تتعارضان من حيث المبدأ، التركيز على الحجم يتطلب الأموال والإستثمار، أما التركيز على تحسين الإنتاجية هو الذي يؤدي إلى خلق الأموال، ونفس الشيء فإن التركيز على

¹Peter Doyle & Philip Stern, **Marketing management and strategy**, Pearson Education, 2006, p: 118.

²Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 200-201.

الحجم يتطلب استراتيجيات مختلفة تماما مثل التسعير القوي، الإستثمار في التوزيع، مقارنة بالإستراتيجيات الموجهة نحو تحسين الإنتاجية. أما عملية اختيار الإستراتيجية المتبعة من قبل وحدة الأعمال فيتوقف على الهدف الإستراتيجي العام المحدد مسبقا، فإذا اعتبرت الإدارة المنتج بأنه ذو إمكانيات عالية للنمو فمن المحتمل أن يكون التركيز على الحجم، أما إذا رأى المدراء أن مستقبله محدود فإن التركيز سيكون على الإنتاجية، كما أنه مع الوقت ممكن أن تتحول استراتيجية المنتج من الحجم إلى تحسين الإنتاجية¹.

2. 3- العملاء المستهدفين: تعتبر عملية اختيار العملاء المناسبين والاستجابة لاحتياجاتهم بفعالية الهدف الرئيسي للاستراتيجية، وعند استهداف العملاء تحتاج الإدارة للمعلومات من أجل الإجابة على الأسئلة التالية²: من هو عميل المؤسسة؟ ما هو القطاع السوقي الذي يجب استهدافه؟ من يتخذ قرار الشراء؟ ماذا يشتري العميل؟ من وأين يشتري؟

وتتكون هذه المرحلة من جانبين مهمين:

2. 3. 1- تجزئة السوق: إن اختلاف الزبائن من حيث الاحتياجات يحتم على المؤسسة تقديم العديد من العروض السلعية، وتقديم عرض واحد لجميع تلك الشرائح يعرض المؤسسة إلى منافسة كبيرة من المؤسسات التي تقدم عروض متميزة، وقد ظهر حديثا ما يعرف بالتسويق فرد لفرد يهدف إلى التكيف مع العروض الفردية لكل عميل، وقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة على فرض هذا التخصص الشامل. وتتلخص أهداف الإدارة فيما يخص تجزئة السوق في ما يلي³:

- الوصول إلى الشريحة السوقية الصحيحة؛

- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ومدى ملاءمتها مع القدرات الأساسية للشركة؛

- التموّج التسويقي حيث تحدد المؤسسة أين تتنافس وتحديد الميزة التنافسية التي تستعملها للتغلب على

المنافسين؛

- التخطيط السوقي حيث يتم وضع خطة تسويقية مفصلة لكل قطاع سوقي تقرر الشركة التنافس فيه.

2. 3. 2- ديناميكية القطاع السوقي: إدراك المدراء على مستوى القطاعات السوقية بأن هذه الأخيرة متغيرة باستمرار هو أمر في غاية الأهمية، لأن هناك قطاعات سوقية جديدة تظهر وأخرى قديمة تختفي والاستفادة من

¹Peter Doyle & Philip Stern, op cit, p: 118.

²Idem, pp: 119-120.

³نعمة شلبية علي الكعبي ولمى ماجد حميد، "تجزئة السوق الصناعي وتأثيرها في استهداف السوق دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، العدد، 65، ص ص: 98-99.

هذه الديناميكية تمكن الشركة من تحقيق النمو وخلق القيمة. ويتحكم في درجة ديناميكية القطاع السوقي عاملين رئيسيين هما:

- التغيير البيئي: حيث تؤدي التغيرات البيئية إلى تغير القطاعات السوقية وتقسيمها مثل، زيادة القلق تجاه النظام الغذائي ساعد على ظهور المنتجات الصحية منخفضة الدسم والسكر مثلاً، بالإضافة لظهور عملاء المصارف والتسوق على الأنترنت، حيث يمكن للمؤسسة تحديد تلك القطاعات بسرعة تمكنها من خلق تدفقات نقدية رائدة.

- نمو السوق: كثيراً ما يقع المدراء في الخلط بين دورة حياة المنتج ودورة حياة السوق، فدورة حياة المنتج تصف تقلبات مبيعات المنتج منذ مرحلة ظهوره إلى غاية مرحلة خروجه من السوق، أما دورة حياة السوق فهي قائمة على التغيرات التي تحدث في سلوكيات عملاء القطاع السوقي الواحد من جراء التغيرات التكنولوجية والخصائص السلوكية الأخرى¹.

2. 4- المنافسين المستهدفين: تطوير الاستراتيجية التسويقية لا يقوم فقط على إرضاء العملاء، بل السعي إلى مهاجمة المنافسين الذين ينشطون في نفس القطاع، ولتحليل المنافسين يجب على المؤسسة تحديد ما يلي²:

2. 4. 1- من هم منافسون المؤسسة في السوق: سواء كانوا منافسين مباشرين ينشطون في نفس القطاع، أو مؤسسات تقوم بإشباع نفس الحاجات للمستهلكين، أو منافسين محتملين، أو المنافسون الذين يظهرون نتيجة التغيرات التكنولوجية مثل مؤسسات الأنترنت بالكابل، والتي نافستها الأنترنت عبر الأرقام فيما بعد.

2. 4. 2- تحليل إستراتيجياتهم المثلى: سوف يحتاج المدراء إلى توقعات إستراتيجية المنافسين الرئيسيين وردود أفعالهم المحتملة على خطة المؤسسة الخاصة.

2. 4. 3- تحليل نقاط ضعفهم: تطوير إستراتيجية لمواجهة المنافسين يتطلب تحديد جميع نقاط ضعفهم التي يجب استغلالها، ونقاط الضعف يمكن أن تتواجد على مستوى الشركة أو على مستوى وحدات الأعمال، مثل فقدان شركة الطيران البريطانية حصتها عندما ركز منافسوها على الدعاية على أن أسعارها مرتفعة في السوق.

2. 4. 4- تحليل نقاط ضعف الشركة: حيث يجب على المؤسسة تحليل نقاط الضعف التي بإمكانها تهديد موقفها في السوق خاصة مع التغيرات البيئية السريعة المساعدة على ذلك.

2. 4. 5- تحديد ما يجب على المؤسسة فعله: حيث تسعى المؤسسة من خلال الخطة التسويقية إلى الحد من نقاط ضعف الشركة واستغلال نقاط ضعف المنافسين.

¹Marzieh Shahmarichatghieh & all, "product life cycle, technology life cycle and market life cycle; similarities, differences and applications", similarities: differences and applications in: Technology, Innovation and Industrial Management Joint International Conference, Italy, 2015, p: 1147.

²Peter Doyle & Philip Stern, pp: 120-124.

2. 5- الإستراتيجية الرئيسية: تحدد إستراتيجية وحدة الأعمال كيف تسعى هذه الوحدة للوصول لميزة تنافسية مستدامة، وهنا يجب على المؤسسة القيام بما يلي¹:

- تحديد الخصائص التي تولد القيمة للعملاء في القطاع المستهدف وترتيبها حسب الأهمية (معرفة الأهم بالنسبة للمستهلك السعر، التصميم، التسليم...الخ)؛
- تحديد المنافسين الرئيسيين للمؤسسة على هذه الخصائص؛
- تحديد معايير التقسيم وصياغة الإستراتيجية؛
- مراقبة الأداء التنافسي مع مرور الوقت، حيث يمكن أن تتأثر الإستراتيجية بالتغير في متطلبات الزبون، والتكنولوجيا الجديدة، وقدرات المنافسين.

2. 6- المزيج التسويقي: وهي مجموعة من القرارات التشغيلية لتحقيق أهداف الشركة وهي²:

2. 6. 1- قرارات المنتج: ترتبط قيمة المنتجات بمدى قدرة هذه الأخيرة على حل مشاكل العملاء، ويمكن تقسيم المنتجات إلى المنتجات الأساسية وهي السمة الوظيفية الأساسية في المنتجات والتي يطلبها العميل، والمنتج المتوقع وهو ما يتم توقعه من قبل العميل عند شراء تلك المنتجات، أما المنتج المعزز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات تفوق توقعات العميل، وفي الأخير المنتج المحتمل هو قيام المؤسسة بحل مشاكل العميل المحتملة، ولهذا تسعى المؤسسات إلى خلق القيمة عن طريق تنافس بالمنتجات المعززة. للتمييز وكسب الأفضلية.

2. 6. 2- قرارات التسعير: يؤثر التسعير تأثيرا حاسما على كل من التدفق النقدي وإمكانية النمو في وحدات الأعمال، وتبنى قرارات التسعير انطلاقا من العوامل السابقة مثل الهدف الاستراتيجي، وأهداف المنافسين...الخ. هذا وتملك المؤسسة نوعين من القرارات التسعيرية، أولها التسعير الإخترافي ويكون موافق للتوجهات الإدارية القائمة على زيادة النمو السوقي واستباق المنافسة والتضحية بالتدفق النقدي القصير الأجل، أما التسعير الكاشط فيقوم على مبدأ تحديد أسعار مرتفعة للمنتجات من أجل ضمان تحقيق الربحية في الأجل القصير³.

2. 6. 3- قرارات الترويج: وتتلخص القيمة المضافة لعملية الترويج في المساهمة في خفض سعر البيع للمستهلك، من خلال الاستفادة من التخفيضات، أو الحصول على حجم أكبر من السلعة بسعر ثابت، مما يجعله مساهم رئيسي في عملية بناء الولاء وتحقيق الأهداف التكتيكية والاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة تقييم التكاليف والميزانيات المخصصة للترويج، من أجل معرفة مدى مساهمة هذه الأنشطة في عملية خلق القيمة⁴.

¹Idem, pp: 120-124.

²Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 208-213.

³Keith ward, op cit, p: 275.

⁴Idem, p: 299.

2. 6. 4- قرارات التوزيع: إن عملية تصميم القناة بصورة مثالية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال خدمة العملاء بصورة أكثر فعالية من المنافسين، وتعتبر الإستراتيجية المستهدفة المحدد الرئيسي لقناة التوزيع المتبعة فالتركيز على كسب عملاء جدد يتطلب قناة توزيع أكثر عدوانية، أما التركيز على الحفاظ على الزبائن والتدفق النقدي فيتطلب قناة توزيعية ذات تكلفة منخفضة مثل الانترنت.

2. 6- تقييم الإستراتيجية: وبمجرد وضع الإستراتيجية يجب على الإدارة أن تثبت بأنها أفضل إستراتيجية لخلق القيمة للمساهمين، من خلال تقييم توقعاتها المستقبلية فيما يخص المبيعات، الربح التشغيلي، والعائد على رأس المال المستخدم، ولكن كل هذا يبقى غير كافي من وجهة نظر المستثمرين، حيث يجب إقناعهم بأن هذه الإستراتيجية قادرة على خلق عائد أكبر من الفرصة البديلة لرأس المال المستثمر.

2. 7 - تحديد البدائل الممكنة: إذا وافق مجلس الإدارة على الاستثمار في هذه الإستراتيجية، فمن الواضح أنهم يقومون باختبارها بهدف اكتشاف استراتيجيات بديلة أحسن منها أو التأكد من أنها الإستراتيجية المثلى فعلا.¹
2. 8- تنفيذ الإستراتيجية: تتضمن مرحلة التنفيذ أربع مجالات رئيسية هي²:

2. 8. 1- تنسيق المزيج التسويقي لخطوط المنتجات، حيث يتولى مدير التسويق هذه العملية بالتشاور مع مصالح الإدارة العليا.

2. 8. 2- تحديد خطط الأعمال التفصيلية: وتتضمن هذه الخطط البرامج التي سوف يتم تنفيذها خلال السنة مع تحديد المهام والمسؤوليات لتعزيز الاتصال أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

2. 8. 3- التغذية العكسية: لضمان تحسين الإستراتيجية وبقائها على المسار الصحيح خلال السنوات اللاحقة.

2. 8. 4- مراجعة الجوانب التنظيمية: تعتبر الإستراتيجية والجوانب التنظيمية من بين أهم العوامل التي تحدد نجاح وحدة الأعمال، الجوانب التنظيمية أكبر بكثير من الهيكل التنظيمي الرسمي، وحدد McKinsey سبع عوامل تنظيمية محددة لنجاح وحدة الأعمال هي الإستراتيجية، الجوانب المادية، الأنظمة، المهارات، النمط الإداري، ثقافة العمل، هذه العوامل تعتبر قيم مشتركة تحفز الموظفين لتأدية المهام بالصورة المرغوبة.

ثانيا: مكانة الابتكار التسويقي في الإستراتيجية التسويقية المبنية على القيمة

1- إبتكار المنتج: غالبا ما يبني الباحثون العلاقة بين الابتكار وخلق القيمة للمؤسسة على دوره في زيادة الرضا والولاء أو قدرته على تحقيق معدلات نمو مرتفعة، هذا الأخير له القدرة على التأثير على جميع العوامل

¹ Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 213-214.

²Peter Doyle & Philip Stern, p: 126.

المحددة لتدفقات النقدية ولهذا سوف نتطرق إلى مكانة الابتكار في الإستراتيجية المبنية على القيمة انطلاقاً من مكانة الابتكار في سلم النمو.

في محيط يتغير وينمو بصورة كبيرة اليوم، عملية التطوير هي عملية أساسية نظراً للتغير التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، وتغير متطلبات الزبون، هذه العوامل تؤدي إلى قصر دورة حياة المنتجات، ففي أغلب الأسواق من المستحيل إرضاء العملاء دون إدخال منتجات جديدة بصورة مستمرة، وبدون تطوير منتجات فعالة ستواجه الشركة انخفاض في ولاء الزبون وفقدان حصتها من الزبائن، وانخفاض الهوامش على منتجاتها ولقد شهدت عملية تطوير المنتجات ارتفاعاً شديداً لدى أغلب المؤسسات. ولكن من بين هذه المنتجات التي يتم إدخالها إلى الأسواق سنوياً يوجد أقل من 1% فقط هي منتجات جديدة جذرياً، وغير معروفة سابقاً، فأغلب هذه المنتجات هي عبارة عن تحسينات وترقية وإعادة إصدار نماذج سابقة، فبدون تلك التحسينات لا يمكن للمنتجات أن تواكب العصر، نوع آخر من المنتجات المبتكرة هي عبارة عن توسيع في خطوط الإنتاج مثل النكهات الجديدة، والألوان، هذه المبادرات التسويقية ذات التكنولوجيا المنخفضة يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة جداً، مثل ما قامت به كوكا كولا بإطلاق كوكا صفر. وهناك طريقة أخرى في ابتكار المنتج هو إطلاق منتجات جديدة بالنسبة للشركة وليست جديدة بالنسبة للسوق، مثل ما قامت به شركة Nestlé بإطلاق شوكولاتة محشوة بالقشدة (Crème) تحت علامتها التجارية Kit kat من أجل منافسة شركة ferrero's في كل من نيوزلندا وأستراليا وبريطانيا¹.

والابتكار الناجح والذي يخلق القيمة للمساهمين يشترط فيه توفر خمسة معايير هي²:

- مريح: يجب أن يكون مريح للعملاء، وذلك من خلال إدراك الميزات الجديدة فيه؛
- متميز: يجب أن ينظر الزبون إلى الفوائد التي يقدمها المنتج على أنها فريدة من نوعها، فإذا كان يدركون أن المنتجات الموجودة بالفعل توفر نفس المزايا، فإن فكرة الجديدة تكون لها قيمة ضئيلة؛
- مناسبة وسريعة: سرعة إطلاق وتطوير منتجات جديدة وحاسمة على نحو متزايد يزيد من فرص النجاح على عكس المنتجات التي يتم تأجيلها، فإنها تتطلب المزيد من التطوير وتكسب هوامش أقل وتحصل على حصص سوقية أصغر من تلك التي تكون سريعة في السوق؛
- مستمرة: قد يقدم منتج مزايا جديدة إلى السوق، ولكن إذا تم تقليده مباشرة فإنه لا يخلق قيمة للمساهم، يجب على المبتكر أن يقوم بإنشاء حواجز على الدخول في بعض الصناعات توفر براءة الاختراع يكون عاملاً

¹Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, op cit, pp: 123-127.

²Brondoni Silvio, "Innovation and Imitation: Corporate Strategies for Global Competition", Symphonya, n° 1, 2012, p: 14.

مساعداً، ولكن في كثير من الأحيان تتحقق من خلال بناء علامة تجارية قوية، التسويق المتفوق، وسرعة الدخول إلى السوق.

- قابل للتسويق: يجب أن تكون المؤسسة القادرة على تسويق المنتج وهذا يشمل تصميم نسخة فعالة من المنتج وإنتاجه بسعر يمكن للعملاء تحمله وإنشاء نظام توزيع فعال لدعمه.

2- إبتكار التوزيع: يمثل واحد من المصادر المهمة لفرص النمو بالنسبة للمؤسسة أهم معيار للنمو هو المعيار التكنولوجي، ففي سنة 1990 كان هناك حوالي 100 ألف شخص لديه حاسب متصل بالانترنت، هذا الاستعمال زاد حتى وصل إلى 1.3 في سنة 2007، مما أدى إلى تغيرات جذرية في طريقة شراء الأفراد، والمؤسسات، كما حدثت تغيرات جذرية في طرق البيع والتوريد. ويمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى مراجعة قنوات التوزيع باستمرار في¹:

2. 1- فرص الابتكار: لقد وفرت قنوات التوزيع الجديدة فرص لخلق أسواق جديدة كلياً lastminute.com أنشأت مفهوم متميز من نوعه من خلال استخدام الأنترنت للبيع بصورة حصرية عروض اللحظة الأخيرة للرحلات، والترفيه، والهدايا، وغرف الفنادق.

2. 2- زيادة النمو: يمكن للمؤسسة استعمال قنوات التوزيع وغيرها لزيادة النمو مثلاً شركة Thorntons للحلويات اقتصرت مبيعاتها على قنواتها منذ عقدين، ومن أجل زيادة فرص نموها بدأت بيع حلوياتها في سوبر ماركت والمتاجر أيضاً.

2. 3- تغيير المستهلكين: يمكن للزبائن الجدد أو التغيير في سلوك الزبائن الحاليين من جعل قنوات الشركة ذات ربحية أقل، فعندما يصبح المستهلكون أكثر دراية بالمنتج يتخلى عن عملية الشراء من متاجر التجزئة والقنوات ذات الأسعار المرتفعة والخدمة الكاملة إلى قنوات منخفضة التكلفة مثل الطلب بالبريد، الانترنت، البريد الإلكتروني.

2. 4- التكنولوجيا الجديدة: يمكن أن تقضي التكنولوجيا الجديدة على القنوات الحالية، يعني مثلاً تأثير أجهزة الصراف الآلي، والهاتف المصرفي، والانترنت على فروع البنوك. ومع هذه التكنولوجيا الجديدة قد لا تحتاج المؤسسة إلى استثمارات هائلة للمنافسة.

2. 5- الأداء الضعيف: إذا كان الموردون والوسطاء ذو مهارات ضعيفة، أو لا يستطيعون تقديم مزايا ومنتجات المؤسسة بصورة أفضل فمن الأحسن تغيير القناة، هذا الأمر يعتبر صعباً لأنه في الغالب ينشئ صراعاً بين القناة القائمة والقناة الجديدة، وتعاني العديد من المؤسسات من هذا المشكل، حيث أن المؤسسة التي

¹ Peter Doyle, value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value, op cit, pp: 127-128.

تقوم باستثمارات مهمة في شبكات التوزيع التقليدية وقوى البيع يجدون صعوبة في التحول نحو قنوات التوزيع المنخفضة التكلفة ونظم التوزيع القائمة على المعلومات.

2. 6- البحث عن فرص توزيع جديدة: من خلال إيجاد طرق توزيع جديدة يمكن للمؤسسة تحديد قادة السوق في قطاع معين ومن أجل ذلك يجب على المدراء معرفة الأسئلة التالية¹:

- هل هناك قنوات إضافية؟ يمكن للمؤسسة زيادة النمو عن طريق إضافة موزعين جدد لشبكتها الحالية لتوسيع أو تعميق تغطية السوق، كما يعتبر التسويق المشترك باستخدام قنوات التوزيع لموزعين آخرين حلاً مناسباً لذلك.

- هل هناك قنوات بديلة؟ مع ظهور التغيرات السوقية وبروز التكنولوجيا الجديدة. قد تضطر الشركة إلى التغيير في قنواتها. في أوائل التسعينيات كانت Compaq الشركة الرائدة في بيع الحواسيب من خلال مركزها المهيمن على قنوات البيع بالتجزئة، لكن بنهاية عقد التسعينيات أصبح البيع المباشر القناة الأسرع نمواً من خلال الهاتف، والانترنت، وقد تفوقت شركة dell في ذلك واستطاعت بناء علاقة قوية مع الزبائن.

- هل يمكن إعادة هندسة القناة؟ في كثير من الأحيان يمكن إعادة هندسة القناة والتخلص من التكاليف غير مربحة، وزيادة درجة الاستجابة للعملاء، حيث يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين التنبؤ بالطلب، وتخفيض المخزونات، وتعزيز القدرة على تلبية توقعات الزبائن.

¹Idem, pp: 128-129.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى علاقة الابتكار في الوظيفة التسويقية بقيمة المؤسسة. حيث تناولنا أولاً تطور هذه الأخيرة خلال نظريات الفكر الاقتصادي، وذلك انطلاقاً من هدف تعظيم الربح وتدنية التكاليف عند النظرية الكلاسيكية وصولاً إلى الأبحاث الحديثة، والتي تركز على خلق القيمة للمساهم كهدف يمكن أن يتبناه المدراء في عملية إدارة أهداف المؤسسة مع محاولة التوفيق بين هذا الهدف وأهداف باقي الأطراف المكونة للمؤسسة.

ووفقاً لهذه التوجهات الإدارية الجديدة، والتي تم إدخالها على مستوى الإدارة العليا، فإن أهداف الوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة تأثرت بذلك ومنها وظيفة التسويق، حيث ظهر ما يعرف بمصطلح التسويق المبني على أساس القيمة والذي يحدد هدف بناء علاقة قوية مع الزبون كمنطلق تضمن من خلاله المؤسسة خدمة مصالح المساهمين على المدى الطويل ومنه تعظيم قيمة المؤسسة.

إذن يمكن القول بأن عملية خلق الثروة للمساهم هي عملية مشتركة بين عدة وظائف داخل المؤسسة وتتحكم فيها عوامل عديدة، ومن بينها بناء علاقات مع الزبون تقوم على أساس اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية مستدامة تضمن من خلالها أداء سوقي متميز تتفوق فيه على باقي المنافسين لها في الأسواق التي تنشط فيها. هذا ويعتبر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي والأنشطة التسويقية الأخرى أحد أهم الوسائل التي تضمن هذه المزايا على المدى الطويل، حتى وإن كان الاستثمار في عمليات الابتكار على المدى القصير يمكن أن يضر بالهدف العام للمؤسسة وهو تعظيم ثروة الملاك، إلا أن بناء علامة تجارية قوية يساعد على تبني المفاهيم الابتكارية بصورة سهلة وضمان مزايا تنافسية طويلة المدى سواء على مستوى التكلفة الأقل، أو على مستوى التركيز السوقي أو من حيث تمايز المنتجات، والتي تزيد من فرص تعزيز أهداف الملاك داخل المؤسسة وتعظيم ثروتهم.

وفي الأخير يمكن القول بأن أغلب الدراسات النظرية قد أشارت إلى وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين عملية الابتكار سواء كان ابتكار جذري أو تحسيني وقيمة المؤسسة. وسنحاول من خلال الفصل القادم توضيح هذه العلاقة من خلال إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية من أجل اكتشاف طبيعة هذه العلاقة.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

تمهيد

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين إدارة عملية الابتكار التسويقي، وقيمة المؤسسة، وتحليل جميع الدراسات التي تناولت تفسير علاقة التأثير والتأثر، ولغرض التأكد من صحة الكلام النظري سوف نحاول القيام بدراسة عوامل الابتكار في التسويق المحددة لقيمة المؤسسة الجزائرية، وأثار ذلك في الفترة القصيرة والطويلة على حد سواء، ولهذا فقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى متغير مستقل وآخر تابع، من أجل تسهيل عملية التحليل، وفهم أثر تبني أبعاد التسويق والابتكار على التوجهات المالية وقيمة المؤسسة، هذه الأخيرة حاولنا أثناء دراستها التوفيق بين المؤشرات التقليدية لقياسها والمتمثلة في مؤشرات قياس الأداء المالي، والمؤشرات الحديثة مثل القيمة الاقتصادية المضافة، وخلق الثروة للمساهمين، وهذا من أجل محاولة التوفيق والربط بين النتائج النظرية المتوصل إليها وواقع المؤسسات الجزائرية في مجال الابتكار والابتكار التسويقي، ومدى تأثر الجوانب المالية بمثل هذه القرارات الحديثة في البيئة التسويقية الجزائرية التي تعرف زيادة حدة المنافسة يوما بعد يوم.

وبهدف تحليل البيانات واستخراج النتائج المساعدة في إثبات ونفي الفرضيات الخاصة بالبحث، تم الإعتماد على مناهج وطرق إحصائية معروفة في جمع، وتحليل النتائج المتوصل إليها. ومنها الاستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة، بغية التعرف على واقع المؤسسات الجزائرية محل الدراسة. وانطلاقا من هنا وبغية الإحاطة الجيدة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الطريقة والإجراءات؛

- المبحث الثاني: تحليل الاستبيان؛

- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

يهدف هذا المبحث إلى توضيح ووصف العمليات التي قام بها الباحث من أجل التحكم الجيد في الدراسة، انطلاقاً من تحديد مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة وطريقة إختيارها، ثم التطرق إلى المنهج المتبع وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت من أجل التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وكيفية توزيعه، ووصف طريقة جمع البيانات، والتطرق إلى الإحصائيات التي تم تطبيقها من أجل تحليل هذه الاستثمارة بطرق علمية تضمن الوصول إلى نتائج صحيحة.

المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع المعلومات

أولاً: مجتمع الدراسة وعينته

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في السوق الوطنية، وقد تم إختيار عدد من المؤسسات موزعة على الولايات التالية: تبسة، سكيكدة، بسكرة، جيجل، ميلة، سطيف، قسنطينة، وقد اختلف قطاع نشاط هذه المؤسسات، فمنها المؤسسات الإنتاجية وخاصة قطاع المواد الغذائية، وقطاع الأدوات الكهرومنزلية، ومؤسسات صناعة الأدوية، بالإضافة إلى المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات، والمؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات المالية، وقد تم التركيز على المؤسسات التي تملك تنافسية في قطاعها من أجل ضمان تبنى مبادئ الابتكار والتسويق عبر أنشطتها. ولهذا تم تجنب المؤسسات الكبرى المحتكرة للسوق مثل سونطراك، وسونلغاز.

2- عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في المدراء ونوابهم، ومسؤولي الأقسام والمصالح التسويقية ونوابهم، بالإضافة إلى مسؤولي الأقسام في المحاسبة والمالية، وقد تم إختيار العينة من 70 مدير ومسؤول لمؤسسات اقتصادية جزائرية عاملة في السوق الوطنية بطريقة العينة العشوائية المقصودة، خدمة لأغراض البحث وذلك باستبعاد العمال والموظفين في المستويات الدنيا نظراً لعدم إلمامهم بمتغيرات الدراسة من جهة، وبعدهم عن مراكز اتخاذ القرار من جهة ثانية. حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 90 استبيان، تم توزيعهم على المدراء في أماكن عملهم، وبعد استرجاع الاستبيانات تم استبعاد البعض منها نظراً لعدم اكتمال الإجابة على الأسئلة وعدم صلاحيتها للتحليل، ونظراً لتماطل البعض في الإجابة ولضيق الوقت تم الاستقرار على 70 استثمارة كعينة نهائية يتم إخضاعها لعملية الدراسة والتحليل.

ثانيا: الإطار ومن أجل جمع البيانات الضرورية للدراسة، اعتمد الباحث على الاستبيان المصمم لأغراض البحث أدوات جمع البيانات

في هذا العلمي، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تتفق مع هذه الدراسة في بعض الجوانب، حيث حاولنا الأخذ من كل دراسة بعض الأمور التي تفيدنا في عملية التحليل. بالرغم من قلة المراجع التي نتحدث عن التسويق المبني على القيمة. وعلى العموم تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسة محمود رجب زقروق محمود، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعظيم قيمة المؤسسة"، بجامعة عين شمس بمصر، وكذلك دراسة الجياشي علي عبد الرضا، بعنوان حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي في الأداء - دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية -.

وقد تم تحكيم هذا الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في التسويق والمالية من أجل تعديل الاستمارة والاستفادة من ملاحظاتهم، والملحق رقم 2 يبين قائمة الأساتذة المحكمين. وكما سبق الإشارة إليه وبعد الإحاطة النظرية بمفاهيم الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة، وبهدف تكاملها مع الدراسة الحالية تم وضع نموذج فرضي للبحث يضبط أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الابتكار في عناصر المزيج التسويقي والأنشطة التسويقية الأخرى، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع وهو قيمة المؤسسة حيث تضمنت مكوناتها أهم المؤشرات التقليدية والحديثة لقياسها. مع محاولة الباحث الاختصار قدر الإمكان في عبارات الاستبيان لكي لا يؤدي ذلك إلى ملل المستجوب، وربما يقدم لك إجابات وبيانات غير موضوعية، والتي من شأنها التأثير بصورة سلبية على التحليل ونتائج الدراسة.

ثالثا: مصادر الحصول على البيانات

اعتمد الباحث في الحصول على المعلومات بالدرجة الأولى والرئيسية على الاستبيان، مع استعمال المقابلة وطرح الأسئلة للتوضيح والاستفسار من خلال حوارات هامشية. بهدف تحليل واستنباط النتائج، وإثراء تلك البيانات التي تم تحصيلها من الاستبيان.

كما تم اعتماد مصادر ثانوية شملت المراجع ذات الصلة بالابتكار في التسويق، وقيمة المؤسسة باعتبارهما متغيري الدراسة الأساسيين، بالإضافة إلى المراجع المتعلقة بالإحصاء.

أما المصدر الرئيسي فتمثل في الاستبيان كما سبق وأن تم التطرق إليه، حيث تم تصميمه خصيصا لجمع البيانات الهادفة لخدمة أغراض البحث تحديدا.

رابعاً: وصف محاور الاستبيان

لقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية يمكن تلخيصها وفق ما يلي:

1- المحور الأول: وتضمن الخصائص العامة لعينة الدراسة، وانقسمت هذه المعلومات إلى قسمين هما:
1. 1- بيانات عامة حول الأفراد المستجوبين: مثل معلومات حول العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

1. 2- بيانات عامة حول المؤسسة: حيث تضمنت هذه البيانات حجم المؤسسة من حيث عدد العمال، حجم نشاطها، خبرة المؤسسة في قطاع النشاط، الطبيعة القانونية.

2- المحور الثاني: والذي تضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل وعددها 62 فقرة، وجميعها متعلقة بواقع الابتكار في التسويق داخل هذه المؤسسات، بالإضافة إلى حالة الابتكار في عناصر المزيج وأنشطة بحوث التسويق والعلامة، وقد تم تقسيم هذه الأبعاد وفق ما يلي:

- البعد الأول: والمتعلق بواقع الابتكار التسويقي في المؤسسة ويتضمن 18 فقرة.

- البعد الثاني: والمتعلق بالابتكار في المنتج ويتضمن 10 فقرات.

- البعد الثالث: والمتعلق بالابتكار في السعر ويتضمن 7 فقرات.

- البعد الرابع: والمتعلق بالابتكار في التوزيع ويتضمن 11 فقرة.

- البعد الخامس: والمتعلق بالابتكار في الترويج ويتضمن 8 فقرات.

- البعد السادس: والمتعلق بالابتكار في بحوث التسويق والعلامة التجارية ويتضمن 6 فقرات.

3- المحور الثالث: والذي تضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع للدراسة وهو قيمة المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: والمتعلق بنسب الربحية ويتضمن 7 فقرات.

- البعد الثاني: والمتعلق بنسب السيولة ويتضمن 6 فقرات.

- البعد الثالث: والمتعلق بالحفاظ على رأس المال من المخاطر ويتضمن 5 فقرات.

- البعد الرابع: والمتعلق بالتدفقات النقدية ويتضمن 4 فقرات.

- البعد الخامس: والمتعلق بالعائد على حقوق الملكية ويتضمن 3 فقرات.

- البعد السادس: والمتعلق برأس المال ويتضمن فقرتين.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل

أولاً: منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولخدمة أغراض هذا المنهج تم استخدام أهم الأدبيات ذات العلاقة بالابتكار التسويقي وقيمة المؤسسة، حيث يقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوع العلاقة بين المتغيرات وأسبابها واتجاهاتها. كما يعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، وتحليل وربط وتفسير واستخلاص النتائج.

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على العديد من المتغيرات هي:

1- المتغير المستقل: الابتكار التسويقي ويشمل المتغيرات الفرعية التالية:

1. 1- ابتكار المنتج؛

1. 2- ابتكار السعر؛

1. 3- ابتكار التوزيع؛

1. 4- ابتكار الترويج؛

1. 5- ابتكار بحوث التسويق والعلامة التجارية.

2- المتغير التابع: قيمة المؤسسة ويشمل المتغيرات الفرعية التالية:

2. 1- نسب الربحية؛

2. 2- نسب السيولة؛

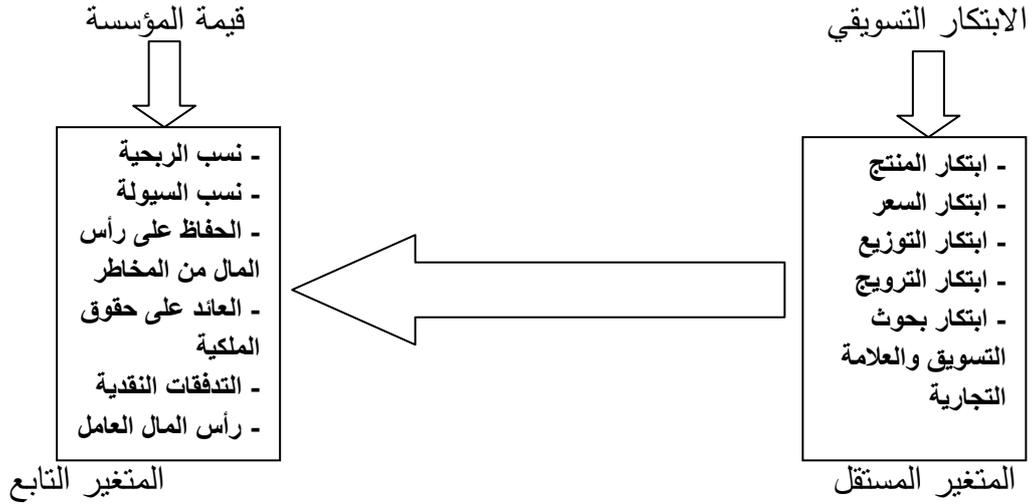
2. 3- الحفاظ على رأس المال من المخاطر؛

2. 4- العائد على حقوق الملكية؛

2. 5- رأس المال العامل.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4-1: متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ونظرا لكون الدراسة وصفية تحليلية وعلى أساس تحليل البيانات الدالة على متغيري الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي والاستدلالي اعتمادا على برنامج Spss نسخة 22 لتأكيد أو نفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر بـ 0.05 أي مستوى ثقة 95% وذلك كما يلي:

- 1- دراسة مدى إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد العينة.
- 3- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.
- 4- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي.
- 5- اختبار ألفا كرونباخ، وهي الطريقة الأكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس.
- 6- معامل بيرسون لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- 7- معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة.
- 8- معامل التحديد من أجل التعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير أبعاد عناصر المزيج التسويقي لقيمة المؤسسة الاقتصادية.
- 8- اختبار T لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة أو العبارة.

9- الانحدار المتعدد: وذلك من أجل تحليل العلاقة بين عناصر الابتكار التسويقي كمتغيرات مستقلة، مع مرتكزات قيمة المؤسسة كمتغيرات تابعة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (normal distribution)، بالاستناد إلى نظرية النزعة المركزية، والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي μ والتباين σ^2 ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي¹.

خامساً: مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة تدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها

وفق المعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات

$$\text{أي: } 1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

وبذلك يكون المنخفض من 1 إلى $1.33 + 1.00 = 2.33$

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 إلى $1.33 + 2.34 = 3.67$

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 إلى $3 + 3.68 = 5$.

المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

ولتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على بعض الأساتذة المختصين في التسويق والمالية وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة من أجل زيادة وضوحها، وتم حذف بعض الفقرات بسبب التشابه، وقرب مدلولها مع فقرات أخرى. والنتيجة أصبح المقياس يتألف من 96 فقرة موزعة على بعدين رئيسيين هما عناصر الابتكار التسويقي، وقيمة المؤسسة.

¹ صلاح الدين حسن الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، عمان الأردن، دار وائل لطباعة والنشر، 2004، ص: 223.

كما تم توزيع الاستبيان أداة البحث إستطلاعية تجريبية من المؤسسات محل الدراسة بلغت 5 مؤسسات وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في الصياغة النهائية للاستبيان.

وبذلك أصبح الاستبيان بصورته النهائية وجاهز لعملية التوزيع.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يتم إجراء هذا النوع من الاختبارات من أجل تحديد مدى الاعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات، أي معرفة درجة صدقها وإعطاء نفس النتائج في حالة تم إعادة إجراء الدراسة في نفس الظروف التي تمت فيها. حيث يتم التأكد من درجة ثبات الاستبيان وفق قيمة كرونباخ ألفا والتي تدل على مدى تناسق وارتباط عبارات الاستبيان والجدول التالي ويوضح ذلك.

الجدول رقم 4-1: ألفا كرونباخ للمتغيرين التابع والمستقل

المتغير	عدد المؤشرات	ألفا كرونباخ
عبارات الابتكار التسويقي مجتمعة	44	0.943
عبارات قيمة المؤسسة	27	0.974
عبارات الاستبيان ككل	89	0.981

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل هي 0.943 وهي نسبة مرتفعة جداً، كما أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع هي 0.974 وهي أيضاً مرتفعة، لنخلص في النهاية إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرين معا بقيمة 0.981 حيث تدل هي الأخرى على ثبات أداة البحث بشكل كبير، علماً أن القيمة المرجعية للثبات هي 0.6.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان

يتضمن هذا المبحث الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب والتكرارات، وذلك في ضوء البيانات المجمعة عن العينة، والتي تضمنت 70 مؤسسة إقتصادية ممثلة في المدراء وممثلهم.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لخصائص العينة

بهدف الإحاطة الجيدة بجوانب الدراسة، والاستفادة من المعطيات التي تم الحصول عليها، كان لزاما علينا التعمق في الدراسة، وتحليل الجزئيات التي تنطوي عليها أداة البحث، ولهذا حاولنا من خلال هذا المطلب استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة سواء فيما يتعلق بالجوانب الشخصية لأفرادها، أو الجوانب الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة.

في هذا النوع من الدراسات يكون من المهم وصف العينة المدروسة، وذلك من خلال الخصائص الديموغرافية لأفراد هذه الأخيرة حيث يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: الجنس

يعتبر مؤشر الجنس من أكثر المؤشرات استخداما في دراسة الفروقات التي تظهر لدى أفراد العينة. ويتضح مؤشر الجنس لدى أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-2: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب مؤشر الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	53	75.7
أنثى	17	24.3
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بصورة كبيرة جدا، وهذا يمكن تفسيره من خلال دور العوامل المحددة للعينة، والتي كان لها الأثر الكبير في تفوق الذكور على الإناث، حيث أن إستهداف المسؤولين والإطارات وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يرجح كفة العنصر الذكري على الأنثوي وذلك لاعتبارات مختلفة. وهذا ما أكدته دراسة أجريت بفرنسا، حيث خلصت تلك الدراسة إلى أن النساء لا يشغلن مناصب عليا في الإدارات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الفرنسية الكبرى¹.

¹ فاروق براهيمي، "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص: 363.

- والآن سنحاول القيام باختبار إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية متعلقة بالابتكار في الأنشطة التسويقية تعود إلى مؤشر الجنس أم لا، ولهذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية على النحو التالي:
- 1- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى تبني الابتكار في الأنشطة التسويقية تعزى لمتغير الجنس.
- 2- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى تبني الابتكار في الأنشطة التسويقية تعزى لمتغير الجنس.

ونتائج الجدول التالي تبين اختبار T-Test لهذه الفرضية.

جدول رقم: 4-3: اختبار T-Test لمؤشر الجنس تجاه إجابات الابتكار في الأنشطة التسويقية

الأنشطة التسويقية	قيمة T	sig
ابتكار المنتج	-1.016	0.313
ابتكار السعر	0.549	0.585
ابتكار التوزيع	0.964	0.338
ابتكار الترويج	1.094	0.278
ابتكار بحوث التسويق والعلامة التجارية	1.483	0.143

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأنشطة التسويقية هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى تبني الابتكار في الأنشطة التسويقية تعزى لمتغير الجنس.
- أما في ما يخص علاقة مؤشر الجنس مع التوجهات الخاصة بقيمة المؤسسة (المتغير التابع)، سوف نقوم بدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الجنس والتوجهات لأبعاد قيمة المؤسسة. ولهذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:
- 3- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول التوجهات العامة لأبعاد قيمة المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.
- 4- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول التوجهات العامة لأبعاد قيمة المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.
- ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستعمال اختبار T-Test كما هو موضح في الجدول أدناه.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم: 4-4: اختبار T-Test لمؤشر الجنس تجاه إجابات أبعاد قيمة المؤسسة

sig	قيمة T	أبعاد قيمة المؤسسة
0.638	- 0.473	نسب الربحية
0.090	- 1.719	نسب السيولة
0.477	- 0.719	الحفاظ على رأس المال من المخاطر
0.465	0.735	التدفقات النقدية
0.042	- 2.077	العائد على حقوق الملكية
0.303	- 1.039	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغيرات وأبعاد قيمة المؤسسة أكبر من 0.05 وذلك نقبل الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس. أما بالنسبة للعائد على حقوق الملكية فإن الأمر يختلف فمستوى الدلالة أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: العمر

يعتبر العمر عامل مهم لدى المؤسسات المعاصرة، حيث أن امتلاك طاقم إداري شاب ولديهم مستوى خبرة مقبول يؤدي في غالب الأحيان إلى النجاح لأن الطاقم الإداري الشاب يضمن الحيوية والنشاط داخل المؤسسة من جهة، والتحكم في التطورات التكنولوجية الحديثة من جهة أخرى. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر.

جدول رقم: 4-5: توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	18.6
بين 30-39 سنة	19	27.1
بين 40-49 سنة	23	32.9
50 سنة فأكثر	15	21.4
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الممثلة لأفراد العينة متقاربة نسبيا، حيث تعتبر الفئة العمرية ما بين 40 و 49 سنة الأكثر تمثيلا بنسبة بلغت 32.9%، ثم تأتي الفئة العمرية ما بين 30 و 39 بنسبة بلغت 27.1%، ثم تأتي الفئة العمرية 50 سنة فأكثر في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 21.4%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 18.6%، وهذا الترتيب يتوافق بصفة عامة مع توجهات سوق العمل. كما أن تقلد مراتب عليا في الهرم الإداري يتطلب التدرج الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى تركيز السلطة العليا في يد الموظفين من الفئات العمرية التي تفوق الأربعين، أما المدراء الذين تقل أعمارهم عن 30 فهم في الغالب مدراء لمؤسسات فردية باعتبارهم ملاك ومدراء في نفس الوقت، لأن في الغالب المؤسسات الفردية تتميز بعدم إستقلالية الملكية عن الإدارة بعكس المؤسسات الكبيرة.

وسنحاول من خلال دراستنا التعرف عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة والتي ترجع إلى متغير العمر، وبالتالي يمكن صياغة الفرضية التالية:

2. 1- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى متغير العمر.

2. 2- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى متغير العمر.

وبما أن متغير العمر يضمن أكثر من فئتين فإننا نقوم باختبار التباين لعامل واحد $Anova \text{ à } 1$ facteur. كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم 4-6: اختبار التباين لعامل واحد $Anova \text{ à } 1$ facteur لمتوسطات إجابات العينة حول متغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية وفق مؤشر العمر

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.648	0.587
ابتكار السعر	0.367	0.777
ابتكار التوزيع	0.451	0.717
ابتكار الترويج	0.870	0.461
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.326	0.806

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، و بحوث التسويق والعلامة) كلها أكبر من 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى متغير العمر.

ننتقل الآن إلى دراسة إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد

العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة ترجع إلى متغير العمر. وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة ترجع إلى عامل العمر.

4- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة ترجع إلى عامل العمر.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار التباين لعامل واحد $Anova \text{ à } 1 \text{ facteur}$ كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-7: اختبار التباين لعامل واحد $Anova \text{ à } 1 \text{ facteur}$ لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر العمر لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.306	0821
نسب السيولة	0.312	0.817
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	0.121	0.947
التدفقات النقدية	0.721	0.543
العائد على حقوق الملكية	0.639	0.592
رأس المال العامل	0.348	0.791

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه مستوى الدلالة لأبعاد قيمة المؤسسة والتي تجاوزت كلها مستوى 0.05، وهذا

يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة ترجع إلى عامل العمر.

ثالثا: المستوى التعليمي

سننظر هنا للمستوى التعليمي لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول

أدناه.

الجدول رقم 4-8: المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
17.1	12	ثانوي وأقل
51.4	36	جامعي
31.4	22	دراسات عليا
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمكن القول من خلال الجدول السابق بأن المستوى التعليمي مرتفع بالنسبة لأفراد العينة المدروسة، بحيث أن نسبة أفراد العينة الحاملين لشهادات جامعية قد وصلت إلى 82.8% وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا أمر منطقي لأن شغل مناصب عليا في الهرم الإداري يتطلب مؤهلات علمية كبيرة من أجل إدارة المؤسسة ومواكبة التطورات العلمية الحاصلة في مجال الإدارة والتسيير، أما نسبة 17.1%، التي تمثل أصحاب الشهادات غير جامعية فهم يشغلون هذه المناصب العليا إما عن طريق الخبرة المكتسبة في الإدارة نتيجة الترقيات التي حصلوا عليها، أو ناتجة عن كون المؤسسة فردية يمتلكها ويديرها في نفس الوقت.

وسنحاول الآن التعرف على مدى وجود فروقات في متوسطات إجابات العينة والتي تعود لمتغير

المستوى التعليمي. وعليه يمكن أن نبنى الفرضية التالية:

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار

في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمتغيرات المستوى التعليمي.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في

الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمتغيرات المستوى التعليمي.

وسنقوم باختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار التباين لعامل واحد $Anova \text{ à } 1 \text{ facteur}$ كما هو

موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم: 4-9: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المستوى التعليمي لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.678	0.511
ابتكار السعر	1.014	0.368
ابتكار التوزيع	0.895	0.413
ابتكار الترويج	0.082	0.921
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.590	0.557

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات الأنشطة التسويقية بالنسبة لمؤشر المستوى التعليمي، حيث تجاوزت كلها المستوى المسموح به وهو 0.05، مما يجعلنا نقبل بالفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمتغيرات المستوى التعليمي.

وفي تحليل علاقة المستوى التعليمي بمتغيرات أبعاد قيمة المؤسسة نقوم بدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود إلى متغير المستوى التعليمي. وذلك وفق الفرضية التالية:

3- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

4- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار التباين الموضح في الجدول التالي.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-10: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المستوى التعليمي لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	1.230	0.299
نسب السيولة	0.465	0.630
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	0.500	0.609
التدفقات النقدية	0.473	0.625
العائد على حقوق الملكية	0.212	0.810
رأس المال العامل	1.238	0.296

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه قيمة اختبار التباين لمتوسطات إجابات أفراد العينة ومستويات الدلالة المقابلة لها، حيث أن جميع أبعاد قيمة المؤسسة ذات مستوى دلالة أكبر من 0.05 ومنه نقبل فرض العدم والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

رابعاً: المركز الوظيفي

تطرق الباحث إلى مؤشر المركز الوظيفي الذي يشغله أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 4-11: المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
20	14	مدير عام
21.4	15	نائب مدير عام
35.7	25	رئيس قسم
22.9	16	نائب رئيس قسم
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت من لمنصب رئيس قسم بنسبة بلغت 35.7%، ثم يأتي في المرتبة الثانية منصب نائب رئيس قسم بنسبة بلغت 22.9%، أما المرتبة الثالثة كانت لمنصب نائب المدير بنسبة بلغت 21.4%، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب منصب المدير العام بنسبة بلغت 20%، وهي نسب متقاربة نوعاً ما، حيث تم الحرص أثناء توزيع الاستمارة على التنوع بين هذه المناصب المذكورة على

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

أن يكون رؤساء الأقسام ونوابهم من مصالح الوظيفة التسويقية أو المالية، لأنهم معنيون دون غيرهم من رؤساء الأقسام داخل المؤسسة بموضوع الدراسة.

والآن سنقوم بدراسة إمكانية ظهور فوارق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات العينة والتي تعود أساساً إلى المركز الوظيفي الذي يشغله أفراد العينة، وعليه يمكن القيام بصياغة الفرضية التالية:

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر المركز الوظيفي.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر المركز الوظيفي.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار التباين الموضح في الجدول التالي.

الجدول رقم: 4-12: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المركز

الوظيفي لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	2.324	0.083
ابتكار السعر	0.754	0.524
ابتكار التوزيع	0.520	0.670
ابتكار الترويج	0.729	0.538
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.930	0.431

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه قيم مستويات الدلالة لمختلف أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية حيث أن جميع هذه المستويات أعلى من 0.05، مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر المركز الوظيفي.

ونواصل الآن دراسة علاقة مؤشر المركز الوظيفي بمتوسطات إجابات العينة والمتعلقة بأبعاد قيمة المؤسسة، حيث نقوم بصياغة الفرضية التالية:

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد

قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر المركز الوظيفي.

4- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر المركز الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستعمال تحليل التباين وفق ما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 4-13: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر المركز الوظيفي لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	1.800	0.156
نسب السيولة	1.619	0.193
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	1.925	0.134
التدفقات النقدية	1.908	0.137
العائد على حقوق الملكية	1.156	0.333
رأس المال العامل	1.572	0.204

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وكما هو مبين أعلاه فإن مستوى الدلالة لجميع متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص أبعاد قيمة المؤسسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر المركز الوظيفي.

خامسا: سنوات الخبرة في المؤسسة

سنقوم بتحليل العنصر الخامس من عناصر البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثل في سنوات الخبرة التي يتمتع بها الأفراد في المؤسسات المعنية بالدراسة، حيث تساعد هذه الخبرة على ترسيخ المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر سنوات الخبرة.

الجدول رقم 4-14: سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

سنوات الخبرة بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
خمس سنوات وأقل	23	32.9
بين 5-9 سنوات	26	37.1
بين 10-14 سنة	10	14.3
15 سنة فأكثر	11	15.7
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة ما بين 5 و9 سنوات هم الأكثر تمثيل في عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 37.1%، ثم في المرتبة الثانية أصحاب الخبرة 5 سنوات أو أقل بنسبة قدرة بـ 32.9%، ثم المرتبة الثالثة أصحاب خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة قدرت بـ 15.7%، وفي الأخير فئة ما بين 10 سنوات و14 سنة بنسبة قدرت بـ 14.3%.

ننتقل الآن إلى دراسة العلاقة بين متوسطات إجابة أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية وعلاقتها بمؤشر سنوات الخبرة في المؤسسة، ولهذا يتم صياغة الفرضية التالية:

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر سنوات الخبرة بالمؤسسة.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر سنوات الخبرة بالمؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستعمال تحليل التباين وفق ما هو موضح في الجدول التالي.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم: 4-15: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر سنوات الخبرة في المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.112	0.953
ابتكار السعر	0.984	0.406
ابتكار التوزيع	0.294	0.830
ابتكار الترويج	1.322	0.275
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.382	0.766

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لجميع متوسطات إجابة عينة الدراسة فيما يخص الابتكار في الأنشطة التسويقية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر سنوات الخبرة بالمؤسسة.

وننتقل الآن إلى دراسة علاقة مؤشر سنوات الخبرة في المؤسسة بمتوسطات إجابات أفراد العينة

حول أبعاد قيمة المؤسسة، وانطلاقاً من هنا يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

3- الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد

قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر سنوات الخبرة في المؤسسة.

4- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة

المؤسسة والتي تعود لمؤشر سنوات الخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم 4-16: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق

مؤشر المركز سنوات الخبرة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	1.725	0.170
نسب السيولة	2.206	0.096
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	1.466	0.232
التدفقات النقدية	1.264	0.294
العائد على حقوق الملكية	1.672	0.182
رأس المال العامل	2.186	0.098

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن جميع أبعاد قيمة المؤسسة تملك مستوى دلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير سنوات الخبرة في المؤسسة ومنه قبول الفرضية العدمية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص مؤسسات عينة الدراسة

تمثل خصائص المؤسسة المدروسة الجزء الثاني من المحور الأول من الاستبيان الموزع، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى 6 مؤشرات أساسية، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف واستكشاف خصائص المؤسسات محل الدراسة وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي بغية دراسة الفروقات في متوسطات إجابات الأفراد، والتي تعود إلى خصائص المؤسسة المدروسة.

أولاً: مؤشر حجم المؤسسة من حيث عدد العمال

يعتبر معيار عدد العمال مؤشر دولي متعارف عليه لقياس حجم المؤسسة في مجال إدارة الأعمال، لكن يختلف معيار حجم المؤسسات حسب هذا المؤشر من دولة إلى أخرى، وهناك بعض الدول التي تجمع بين هذا المعيار ومعايير أخرى مثل حجم رأس المال من أجل تحديد حجم المؤسسة، وعلى العموم يمكن تصنيف مؤسسات عينة الدراسة وفق مؤشر عدد العمال وفق الجدول التالي.

الجدول رقم 4-17: توزيع المؤسسات حسب مؤشر عدد العمال

عدد العمال	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 9	12	17.1
من 10 إلى 49	23	32.9
من 50 إلى 250	17	24.3
أكثر من 250 عامل	18	25.7
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

احتلت المؤسسات الصغيرة المرتبة الأولى في دراستنا بنسبة بلغت 32.9%، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب المؤسسات الكبيرة بنسبة بلغت 25.7%، والمرتبة الثالثة للمؤسسات المتوسطة بنسبة بلغت 24.3، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب المؤسسات المصغرة، ونلاحظ من خلال هذا الجدول التنوع في مؤسسات العينة المدروسة، حيث تحتل المؤسسات الكبيرة والمتوسطة نسبة 50%، وهي نفس النسبة للمؤسسات المصغرة والصغيرة. وهذا ما يساعد على التعرف على مفاهيم الابتكار في جميع أصناف المؤسسات الجزائرية.

وسوف نقوم الآن بدراسة العلاقة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات العينة للابتكار في

الأنشطة التسويقية مع مؤشر عدد العمال بالمؤسسات المدروسة، وسنقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

1- الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر عدد العمال في المؤسسة.

2- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر عدد العمال في المؤسسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار التباين الموضح في الشكل التالي.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم: 4-18: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر عدد العمال في المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	1.977	0.126
ابتكار السعر	0.729	0.538
ابتكار التوزيع	0.371	0.774
ابتكار الترويج	1.775	0.161
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.386	0.763

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يجعل الفرضية العدمية صحيحة، والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر عدد العمال في المؤسسة.

ونستكمل الآن التحليل عن طريق دراسة العلاقة بين متوسطات إجابات العينة المدروسة لأبعاد قيمة المؤسسة مع مؤشر عدد العمال، ولهذا نقوم بصياغة الفرضية التالية.

3- الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر عدد العمال في المؤسسة.

4- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر عدد العمال في المؤسسة.

الجدول رقم 4-19: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر عدد العمال في المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.676	0.570
نسب السيولة	0.530	0.663
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	1.506	0.221
التدفقات النقدية	1.038	0.382
العائد على حقوق الملكية	0.583	0.628
رأس المال العامل	2.087	0.110

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تأخذ مستويات الدلالة لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة وفق مؤشر عدد العمال قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية العدمية، والتي تنص على عدم وجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر عدد العمال في المؤسسة.

ثانياً: مؤشر حجم نشاط المؤسسة (رقم الأعمال)

يعتبر حجم نشاط المؤسسة أحد أهم المعايير الخاصة بتحديد حجمها ويمكن تصنيف مؤسسات الدراسة حسب هذا المؤشر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-20: توزيع المؤسسات حسب مؤشر حجم النشاط

رقم الأعمال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 مليون دج	9	12.9
من 40 إلى 400	23	32.8
من 400 إلى 4 مليار دج	16	22.9
أكثر من 4 مليار دج	22	31.4
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه التقارب الكبير بين نسبة المؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها بين 40 مليون و 400 مليون دج، والمؤسسات التي يزيد رقم أعمالها عن 4 مليار دج سنويا مع فارق طفيف لصالح المؤسسات الأولى، أما المرتبة الأخيرة فكانت للمؤسسات التي يقل حجم رقم أعمالها عن 40 مليون دج، وهذا التنوع والتوزيع يتوافق مع أهداف هذه الدراسة لأن المؤسسات الكبيرة الحجم هي في الغالب التي تحرص على تبنى مفاهيم الابتكار في مصالحتها، من أجل مواجهة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.

وسوف نقوم الآن في دراسة الفروق بين متوسطات إجابة أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة

التسويقية وعلاقة ذلك بمؤشر حجم نشاط المؤسسة وفق الفرضية التالية:

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر حجم نشاط المؤسسة.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر حجم نشاط المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم: 4-21: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر حجم نشاط المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.668	0.575
ابتكار السعر	0.542	0.655
ابتكار التوزيع	0.669	0.574
ابتكار الترويج	0.608	0.612
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.563	0.642

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه قيم مستوى الدلالة لمتوسطات إجابة عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى مؤشر حجم النشاط، ونلاحظ أن جميع هذه الأبعاد يفوق مستوى دلالتها 0.05، ومنه نقبل الفرضية العدمية، والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر حجم نشاط المؤسسة.

ونستكمل هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الفروق في متوسطات إجابات العينة حول المتغير التابع وهو قيمة المؤسسة والتي تعود إلى مؤشر حجم نشاط المؤسسة وذلك من خلال الفرضية التالية.

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر حجم نشاطها.

4- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر حجم نشاطها.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-22: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر حجم نشاط المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.166	0.919
نسب السيولة	0.276	0.843
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	0.317	0.813
التدفقات النقدية	0.216	0.885
العائد على حقوق الملكية	0.831	0.481
رأس المال العامل	0.840	0.477

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر لنا الجدول التالي مستوى الدلالة الخاص بمتوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد قيمة المؤسسة وفق مؤشر حجم النشاط، حيث أن جميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر حجم نشاط المؤسسة.

ثالثا: خبرة المؤسسة في قطاع النشاط

يقيس هذا المؤشر الخبرة التي تتمتع بها المؤسسات المدروسة في الأسواق التي تنشط فيها وهو مؤشر يوضح مدى قدرة المؤسسات على الاستمرار في السوق التنافسي ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، والجدول التالي يصف توزيع مؤسسات العينة حسب هذا المؤشر.

الجدول رقم 4-23: توزيع المؤسسات حسب مؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	18.6
من 5 إلى 9 سنوات	11	15.7
من 10 إلى 14 سنة	18	25.7
أكثر من 15 سنة	28	40
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه احتلال المؤسسات ذات الخبرة الكبيرة في قطاع النشاط المرتبة الأولى، مما يخدم هذه الدراسة كثيرا لأن هذه المؤسسات في الغالب يكون لها استعداد وقدرة على تقبل المفاهيم

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الإدارية الحديثة. ثم جاءت في المرتبة الثانية المؤسسات ذات الخبرة المتوسطة، والمرتبة الثالثة للمؤسسات ذات الخبرة المحصورة بين 5 و9 سنوات وفي الأخير المؤسسات عديمة الخبرة أو التي دخلت حديثاً إلى قطاع النشاط.

وسوف نقوم الآن باختبار طبيعة العلاقة بين متوسطات إجابة أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية ومؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط وفق الفرضية التالية.

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط.

الجدول رقم: 4-24: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر خبرة المؤسسة في قطاع

النشاط لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.501	0.683
ابتكار السعر	0.392	0.759
ابتكار التوزيع	0.736	0.534
ابتكار الترويج	1.070	0.368
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	1.153	0.334

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول التالي مستوى الدلالة لمتوسطات إجابة أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود إلى مؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط وهذه المستويات كلها تفوق 0.05، مما يؤدي بنا إلى قبول فرضية العدم، والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط.

والآن نقوم بدراسة العلاقة بين متوسطات إجابة أفراد العينة حول المتغير التابع وهو قيمة المؤسسة والتي تعود إلى مؤشر الخبرة في قطاع النشاط، ولهذا نقوم بصياغة الفرضية التالية.

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط.

4- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط.

الجدول رقم 4-25: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر الخبرة في قطاع النشاط لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.617	0.606
نسب السيولة	0.638	0.593
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	1.069	0.368
التدفقات النقدية	0.230	0.875
العائد على حقوق الملكية	0.290	0.833
رأس المال العامل	0.675	0.571

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول التالي قيم مستويات الدلالة لمتوسطات إجابة أفراد العينة حول المتغير التابع والتي تعود إلى مؤشر سنوات الخبرة في قطاع النشاط، حيث تفوق هذه المستويات مستوى 0.05، مما يؤدي إلى قبول فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط.

رابعا: ملكية المؤسسة

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب مؤشر ملكية المؤسسة.

الجدول رقم 4-26: توزيع المؤسسات حسب مؤشر ملكية المؤسسة

ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
خاصة	42	60
عمومية	12	17.1
مختلطة	16	22.9
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تتفوق المؤسسات الخاصة في عينة الدراسة وبصورة كبيرة عن باقي المؤسسات حيث بلغت نسبة تمثيلها في العينة 60%، أما المؤسسات المختلطة فبلغت 22.9%، ثم في المرتبة الأخيرة المؤسسات العمومية

بنسبة 17.1%، حيث أن هذه الأخيرة تكون في الغالب ذات أهداف تخدم أكثر التوجهات الاقتصادية للدولة على حساب تحقيق الأهداف المالية والتسويقية التي تخدم غرض هذه الدراسة.

وسنحاول الآن دراسة الفروق في متوسطات إجابة أفراد العينة فيما يخص الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى مؤشر ملكية المؤسسة، وذلك من خلال صياغة الفرضية التالية.

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر ملكية المؤسسة.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر ملكية المؤسسة.

الجدول رقم: 4-27: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر ملكية المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.360	0.699
ابتكار السعر	0.403	0.670
ابتكار التوزيع	0.144	0.866
ابتكار الترويج	0.139	0.870
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.033	0.968

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول التالي قيم مستوى الدلالة لمتوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة، والتي تعود لمتغير ملكية المؤسسة وكل هذه المستويات أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر ملكية المؤسسة.

واستكمالاً للتحليل نقوم بدراسة العلاقة بين متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة في ما يخص أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود إلى مؤشر الملكية، ولأجل ذلك نقوم بصياغة الفرضية التالية.

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر ملكية المؤسسة.

4- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر ملكية المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-28: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر ملكية المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.202	0.817
نسب السيولة	0.453	0.637
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	0.625	0.538
التدفقات النقدية	0.160	0.852
العائد على حقوق الملكية	0.445	0.643
رأس المال العامل	1.443	0.243

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيم مستويات الدلالة لمتوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود إلى مؤشر ملكية المؤسسة أعلى من مستوى الدلالة 0.05، ومنه يتم قبول فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر ملكية المؤسسة.

خامسا: الطبيعة القانونية

نقوم الآن بدراسة التوزيع مؤسسات الدراسة بحسب الطبيعة القانونية وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 4-29: توزيع المؤسسات حسب مؤشر الطبيعة القانونية

النسبة المئوية	التكرار	الطبيعة القانونية
24.3	17	مؤسسة فردية
2.8	2	شركة تضامن
14.3	10	SARL
8.6	6	EURL
50	35	SPA
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لقد احتلت شركات المساهمة المرتبة الأولى في عينة الدراسة بنسبة بلغت 50% أي نصف العينة المدروسة، وهي مؤسسات تخدم كثيرا موضوع الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب المؤسسات الفردية

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

بنسبة بلغت 24.3%، ثم شركات المسؤولية المحدودة، وشركة الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، أما المرتبة الأخيرة فكانت لشركة التضامن بواقع شركتين فقط.

وسوف نقوم الآن بدراسة الفروق بين متوسطات إجابة عينة أفراد الدراسة حول الابتكار في

الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى مؤشر الطبيعة القانونية وذلك وفق الفرضية التالية.

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر مؤشر الطبيعة القانونية.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر مؤشر الطبيعة القانونية.

الجدول رقم: 4-30: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر الطبيعة القانونية لأبعاد

الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.477	0.752
ابتكار السعر	0.481	0.750
ابتكار التوزيع	0.499	0.736
ابتكار الترويج	0.097	0.983
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.241	0.914

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه قيم مستويات الدلالة لمختلف متوسطات إجابة أفراد العينة الدراسة حول أنشطة

الابتكار التسويقي حسب مؤشر الطبيعة القانونية، حيث أن جميع هذه المستويات تفوق نسبة 0.05 مما يؤدي

إلى قبول فرضية العدم، التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد

العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر الطبيعة القانونية.

وسوف نستكمل التحليل بدراسة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول أبعاد قيمة

المؤسسة حسب مؤشر الطبيعة القانونية، وذلك وفق الفرضية التالية.

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر الطبيعة القانونية.

4- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر الطبيعة القانونية.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-31: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر الطبيعة القانونية لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.596	0.667
نسب السيولة	0.912	0.463
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	1.165	0.334
التدفقات النقدية	0.956	0.438
العائد على حقوق الملكية	0.981	0.424
رأس المال العامل	2.128	0.087

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستويات الدلالة لمختلف متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد قيمة المؤسسة حسب مؤشر الطبيعة القانونية، كلها أكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية العدمية، التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر الطبيعة القانونية.

سادسا: مصادر التمويل

تتعدد مصادر تمويل المؤسسات في البيئة الاقتصادية الحديثة، خاصة مع ظهور ما يعرف بالعمولة المالية وانعكاساتها على المزيج التمويلي للشركات وهنا نحاول إبراز أهم مصادر تمويل المؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-32: توزيع المؤسسات حسب مؤشر مصادر التمويل

مصادر التمويل	التكرار	النسبة المئوية
ذاتي	18	25.7
قروض بنكية	8	11.4
مؤسسات الدعم	2	2.9
مختلط	42	60
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

تختار مؤسسات عينة الدراسة مزيج تمويل مختلط، حيث بلغت نسبة المؤسسات التي تعتمد على التمويل الذاتي في عملية التمويل 60%، وهي أكثر من نصف العينة، أما نسبة المؤسسات التي تعتمد على التمويل الذاتي فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 25.7%، أما المؤسسات التي تعتمد على القروض البنكية فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 11.4%، أما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب المؤسسات التي تعتمد على مؤسسات الدعم بصورة تامة بنسبة بلغت 2.9%.

وسنحاول الآن دراسة الفروق في متوسطات إجابة أفراد العينة، فيما يخص الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى مؤشر مصادر التمويل، وذلك من خلال صياغة الفرضية التالية:

1- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر مصادر التمويل.

2- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر مصادر التمويل.

الجدول رقم: 4-33: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر مصادر التمويل لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	2.087	0.110
ابتكار السعر	5.046	0.003
ابتكار التوزيع	4.686	0.005
ابتكار الترويج	4.458	0.007
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.935	0.429

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه مستويات الدلالة لأبعاد متغيرات الابتكار في الأنشطة التسويقية، حيث أن قيم عناصر المنتج، والبحوث أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة والتي تعود إلى مؤشر مصادر التمويل، أما متغير السعر والترويج، والتوزيع فإن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية والتي تعود إلى مؤشر مصادر التمويل، حيث يقل متوسط الابتكار في السعر والترويج في المؤسسات ذات التمويل الذاتي ومؤسسات الدعم، ويزيد هذا المتوسط في المؤسسات ذات التمويل المختلط ومؤسسات القروض البنكية، وربما ترجع هذه الفروق إلى

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الإمكانيات المالية التي تكتسبها هذه المؤسسات من مصادرها المختلطة والتي تسمح لها بالقيام بعمليات الابتكار المكلفة.

واستكمالاً للتحليل نقوم الآن بدراسة الفروق في متوسطات إجابات العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود إلى مؤشر مصادر التمويل، وذلك من خلال القيام باختبار الفرضية التالية:

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر مصادر التمويل.

4- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة والتي تعود لمؤشر مصادر التمويل.

الجدول رقم 4-34: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر مصادر التمويل لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	2.977	0.038
نسب السيولة	3.375	0.023
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	2.215	0.95
التدفقات النقدية	1.813	0.153
العائد على حقوق الملكية	1.948	0.130
رأس المال العامل	4.765	0.005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة لكل من أبعاد الحفاظ على رأس المال من المخاطر، والتدفقات النقدية، العائد على حقوق الملكية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مؤشر مصادر التمويل، أما نسب الربحية والسيولة، ورأس المال العامل فمستويات دلالة أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمؤشر مصادر التمويل هذه الفروق كانت في صالح مؤسسات التمويل المختلط ومؤسسات التي تعتمد على القروض البنكية.

سابعاً: نطاق سوق المؤسسة

يمكن توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب نوع السوق الذي تنشط فيه وفق ما هو موضح في

الجدول أدناه:

الجدول رقم 4-35: توزيع المؤسسات حسب مؤشر السوق الذي تنشط فيه

مصادر التمويل	التكرار	النسبة المئوية
محلي	19	27.1
وطني	33	47.1
إقليمي	6	8.6
دولي	12	17.1
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه توزيع المؤسسات حسب السوق الذي تنشط فيه، حيث إحتلت المؤسسات التي تنشط في السوق الوطنية المرتبة الأولى بنسبة بلغت 47.1%، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب المؤسسات الناشطة على المستوى المحلي بنسبة بلغت 27.1%، أما المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية فجاءت في المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فجاء من نصيب المؤسسات ذات البعد الإقليمي، هذا وقد بلغت نسبة المؤسسات التي تتعدى أسواقها الحدود الوطنية 25.7% من عينة الدراسة وهي نسبة معتبرة تخدم موضوع الدراسة بشكل جيد.

وسنحاول الآن دراسة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود إلى مؤشر نطاق سوق المؤسسة، وعليه يتم وضع الفرضية الرئيسية التالية.

1- الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر مؤشر نطاق سوق المؤسسة.

2- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية، والتي تعود لمؤشر مصادر التمويل.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم: 4-36: اختبار التباين لعامل واحد **Anova à 1 facteur** لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر نطاق سوق المؤسسة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ابتكار المنتج	0.518	0.671
ابتكار السعر	0.801	0.498
ابتكار التوزيع	0.880	0.456
ابتكار الترويج	0.079	0.971
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	0.400	0.754

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول أعلاه مستوى الدلالة لمختلف متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار في أنشطة التسويق والخاصة بمؤشر نطاق سوق المؤسسة، حيث أن كل هذه المستويات أكبر من 0.05، مما يعني قبول فرضية العدم، والتي تنص على عدم وجود فروق فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الابتكار في الأنشطة التسويقية والتي تعود لمؤشر نطاق سوق المؤسسة. واستكمالاً للتحليل السابق نقوم الآن بدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود إلى مؤشر نطاق سوق المؤسسة، وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

3- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر نطاق سوق المؤسسة.

4- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر نطاق سوق المؤسسة.

الجدول رقم 4-37: اختبار التباين لعامل واحد Anova à 1 facteur لمتوسطات إجابات العينة وفق مؤشر نطاق سوق المؤسسة لأبعاد متغيرات قيمة المؤسسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
نسب الربحية	0.169	0.917
نسب السيولة	0.359	0.783
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	0.480	0.697
التدفقات النقدية	0.031	0.993
العائد على حقوق الملكية	0.147	0.931
رأس المال العامل	1.311	0.278

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المبينة في الجدول أعلاه أنها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية العدم، والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة المؤسسة، والتي تعود لمؤشر نطاق سوق المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل معامل ارتباط متغيرات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة يقوم الباحث بدراسة الارتباطات الدالة بين متغيرات الدراسة، وهو أمر مهم جدا، حيث نقوم أولا بدراسة الابتكار في عناصر المزيج التسويقي باعتباره المتغير المستقل، وأيضا الارتباطات المتعلقة بأبعاد قيمة المؤسسة باعتبارها المتغير التابع وصولا إلى الارتباط بين المتغيرين كما يلي:

أولا: دراسة الابتكار بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

نقوم خلال هذه الخطوة بدراسة الارتباطات الدالة بين أبعاد المتغير المستقل -الابتكار في الأنشطة التسويقية- والمتمثلة في إبتكار المنتج، إبتكار السعر، إبتكار التوزيع، إبتكار الترويج، وإبتكار بحوث التسويق والعلامة. كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم 4-38: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

Corrélations						
		منتج	سعر	توزيع	ترويج	بحوث
منتج	Corrélation de Pearson	1	.658**	.645**	.556**	.228
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.057
	N	70	70	70	70	70
سعر	Corrélation de Pearson	.658**	1	.786**	.615**	.161
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.182
	N	70	70	70	70	70
توزيع	Corrélation de Pearson	.645**	.786**	1	.551**	.117
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.334
	N	70	70	70	70	70
ترويج	Corrélation de Pearson	.556**	.615**	.551**	1	.164
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.174
	N	70	70	70	70	70
بحوث	Corrélation de Pearson	.228	.161	.117	.164	1
	Sig. (bilatérale)	.057	.182	.334	.174	
	N	70	70	70	70	70

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ما عدا الارتباط في بعد الابتكار في بحوث التسويق والعلامة فعلاقة الارتباط ضعيفة، كما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.01. أما باقي عناصر الابتكار التسويقي فجاء ذات معنوية وعلاقة ارتباط موجبة، حيث سجلنا أعلى ارتباط بين ابتكار التوزيع والسعر بـ 0.786 وهي نسب ارتباط مقبولة تخدم موضوع الدراسة.

واستكمالاً للتحليل السابق نقوم الآن بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل التضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance للمتغير المستقل للدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم التباين المسموح به VIF القيمة 10 وأن يكون التباين المسموح به Tolerance أكبر من 0.05 والجدول أدناه يبين هذا الاختبار.

الجدول رقم 4-39: اختبار التباين والتباين المسموح به لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية

المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
ابتكار المنتج	1.960	0.510
ابتكار السعر	3.001	0.333
ابتكار التوزيع	2.666	0.375
ابتكار الترويج	1.651	0.606
ابتكار بحوث التسويق والعلامة	1.035	0.966

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل، وما يؤكد ذلك قيم اختبار تضخم التباين VIF لأبعاد المتغير المستقل، والتي نقل جميعها عن 10، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به Tolerance كانت جميعها أكبر من 0.05 ويعد هذا مؤشر على عدم وجود إرتباط عالي بين عناصر المتغير المستقل.

ثانياً: دراسة الابتكار بين أبعاد قيمة المؤسسة (المتغير التابع)

وفي نفس السياق وبغرض التعرف على الارتباطات بين الأبعاد المكونة للمتغير التابع نقوم

باستعمال معامل بيرسون لتحديد دلالة الارتباطات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 4-40: مصفوفة الارتباط بين أبعاد قيمة المؤسسة

Corrélations						
	الربحية	السيولة	الحفاظ	التدفقات	العائد	رأس المال
الربحية	1	.876**	.817**	.776**	.826**	.795**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70
السيولة	.876**	1	.814**	.718**	.838**	.826**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70
الحفاظ	.817**	.814**	1	.860**	.727**	.890**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70
التدفقات	.776**	.718**	.860**	1	.777**	.831**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70
العائد	.826**	.838**	.727**	.777**	1	.720**
Corrélation de Pearson						

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70
رأسالمال	Corrélation de Pearson	.795**	.826**	.890**	.831**	.720**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الارتباطات دالة عند مستوى دلالة 0.01، وعليه نلاحظ أن كل أبعاد قيمة المؤسسة تتمتع بارتباطات قوية فيما بينها، حيث توزعت في مجال مقبول ومرتفع إلى حد ما، حيث تجاوز في بعض الأحيان قيمة 0.80 وهي نسبة تقترب من الواحد الصحيح، لكن هذه العلاقة لها ما يفسرها من الناحية المالية فنسبة السيولة والربحية مثلا لهما علاقة قوية بتعظيم ثروة الملاك، كما أن زيادة نسب الربحية له أثر كبير على نسب السيولة في المؤسسة، ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للتدفقات النقدية وعلاقتها مع الأبعاد الأخرى سواء الحفاظ على رأس المال من المخاطر، أو رأس المال العامل.

ونظرا لارتفاع معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع سوف نقوم بدراسة مدى ملاءمة بيانات أبعاد قيمة المؤسسة لافتراضات تحليل الانحدار وذلك بواسطة الاختبار الخطي Multicollinearity باستخدام معامل التضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance للمتغير التابع للدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به VIF القيمة 10 وأن يكون التباين المسموح به Tolerance أكبر من 0.05 والجدول أدناه يبين هذا الاختبار.

الجدول رقم 4-41: اختبار التباين والتباين المسموح به لأبعاد قيمة المؤسسة

المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
نسب الربحية	4.683	0.214
نسب السيولة	6.225	0.160
الحفاظ على رأس المال من المخاطر	6.994	0.143
التدفقات النقدية	5.802	0.172
العائد على حقوق الملكية	4.764	0.210
رأس المال العامل	6.319	0.158

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير التابع، وما يؤكد ذلك قيم اختبار تضخم التباين VIF لأبعاد المتغير المستقل، والتي تقل جميعها عن 10، كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به Tolerance كانت جميعها أكبر من 0.05 ويعد هذا مؤشر على تطبيق تحليل الانحدار على اختبار الفرضيات.

ثالثا: تحليل الارتباط بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية - كل على حدى - وأبعاد قيمة المؤسسة

الجدول رقم 4-42: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية وقيمة المؤسسة

Corrélations

	قيمة المؤسسة	منتج	سعر	توزيع	ترويج	بحوث
قيمة	1	.736**	.710**	.643**	.607**	.206
المؤسسة		.000	.000	.000	.000	.087
N	70	70	70	70	70	70

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين كل عناصر الابتكار في الأنشطة التسويقية - كل على حدى - وقيمة المؤسسة هو أقل من 0.01 ماعدا عنصر الابتكار في بحوث التسويق والعلامة، كما أن قوة الارتباطات جيدة ومقبولة وبلغت أقصاها بين المنتج وقيمة المؤسسة. وسوف نعود لدراسة هذه العلاقة بأكثر تفصيل عند دراسة اختبار الفرضيات.

رابعا: تحليل الارتباط بين أبعاد قيمة المؤسسة - كل على حدى - والابتكار في الأنشطة التسويقية

وبهدف الإحاطة بجوانب الدراسة كلها يحاول الباحث دراسة الارتباطات الممكنة بين المتغير المستقل

وأبعاد قيمة المؤسسة كل على حدى وفق الجدول التالي.

الجدول رقم 4-43: مصفوفة الارتباط بين أبعاد قيمة المؤسسة والابتكار في الأنشطة التسويقية

	المتغير المستقل	الربحية	السيولة	الحفاظ	التدفقات	العائد	رأسالمال
المتغير	1	.786**	.754**	.624**	.492**	.634**	.618**
المستقل		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه مستوى الدلالة للارتباط بين المتغير المستقل الابتكار في الأنشطة التسويقية وأبعاد

قيمة المؤسسة - كل على حدى - هو أقل من 0.01 وهو مستوى دلالة مقبول جدا، كما أن قوة الارتباطات

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

تتراوح بين قيم مقبولة ومتوسطة ما بين 0.49 و 0.79 وسوف نقوم بتحليل هذه الارتباطات في المبحث اللاحق.

خامسا: تحليل الارتباط بين الابتكار في الأنشطة التسويقية وأبعاد قيمة المؤسسة

نقوم في هذه المرحلة باختبار دلالة وقوة ارتباطات عناصر الابتكار في الأنشطة التسويقية كل عنصر على حدى مع أبعاد قيمة المؤسسة بصورة فردية كذلك، بهدف تحليل هذه الارتباطات بصورة جزئية خدمة لأغراض الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم 4-44: مصفوفة الارتباط لتحليل الارتباطات بين الأنشطة التسويقية وأبعاد قيمة المؤسسة

		منتج	سعر	توزيع	ترويج	بحوث
الربحية	Corrélation de Pearson	.739**	.735**	.694**	.588**	.202
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.093
	N	70	70	70	70	70
السيولة	Corrélation de Pearson	.732**	.736**	.637**	.566**	.187
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.122
	N	70	70	70	70	70
الحفاظ	Corrélation de Pearson	.685**	.547**	.511**	.531**	.254*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.034
	N	70	70	70	70	70
التدفقات	Corrélation de Pearson	.490**	.468**	.413**	.515**	.171
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.158
	N	70	70	70	70	70
العائد	Corrélation de Pearson	.584**	.618**	.547**	.594**	.083
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.493
	N	70	70	70	70	70
رأس المال	Corrélation de Pearson	.668**	.567**	.519**	.521**	.245*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.041
	N	70	70	70	70	70

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن الارتباطات كلها ذات دلالة عند مستوى 0.01 ما عدا عنصر إبتكار في بحوث التسويق والعلامة والتي كانت فيها مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما قوة الارتباطات فهي متوسطة ومقبولة بين عناصر الابتكار في الأنشطة التسويقية وأبعاد قيمة المؤسسة، وسوف نقوم بدراسة هذه الارتباطات بصورة أكثر تفصيلا لاحقا.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

نقوم في هذا المبحث بدراسة وتحليل تركز وتشتت البيانات على مستوى المتغيرين المستقل والتابع وهما على التوالي، الابتكار في الأنشطة التسويقية، وقيمة المؤسسة، وذلك وفق سلم ليكرت الخماسي الذي تم التطرق إليه سابقا، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل ممارسات أنشطة الابتكار التسويقي ومستويات أبعاد قيمة المؤسسة

أولا: ممارسات أنشطة الابتكار التسويقي (المتغير المستقل)

من أجل وصف وتحليل متوسطات إجابة عينة الدراسة حول المتغير المستقل الابتكار في الأنشطة التسويقية فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر الأفراد المستجوبون، كما هو موضح فيما سيأتي:

1- وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة

يظهر الجدول التالي تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة.

الجدول رقم 4-45: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الابتكار التسويقي في المؤسسة

الرقم	فقرات واقع الابتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة إبتكارية بداخلها	3.6714	1.40105	4	مرتفع
2	تسعى المؤسسة أن تكون قائدة للسوق من خلال ما هو جديد	3.5714	1.18654	7	متوسط
3	تتميز السوق التي تعمل فيها المؤسسة بدرجة عالية من الابتكار	3.2000	1.39979	15	متوسط
4	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير وتشجع عليه	3.6571	1.16576	5	متوسط
5	تسعى المؤسسة لتوظيف الأفراد الابتكارين في مصالحتها	3.7570	1.39809	2	مرتفع
6	تحرص المؤسسة على تلقين أفرادها مفاهيم إبتكارية	3.6857	1.22229	3	مرتفع
7	تملك المؤسسة إطارات ذات مهارات إبتكارية كبيرة	3.5000	1.43204	10	متوسط
8	تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة للابتكار	3.4714	1.27087	12	متوسط
9	تقوم مؤسستكم بالمشاركة في التظاهرات التي تشجع الابتكار وتدعمه	2.5143	1.42181	17	متوسط
10	تقوم المؤسسة بجمع أهم الابتكارات الحاصلة في ميدان نشاطها	3.5143	1.24810	9	متوسط
11	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في مجال الابتكار	2.2429	0.95456	18	منخفض
12	تسعى المؤسسة إلى إدخال طرق وأساليب تسويقية حديثة في الوظيفة التسويقية	3.7571	1.19705	1	مرتفع
13	تملك المؤسسة المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية لنجاح الابتكار التسويقي	3.4000	1.38731	15	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

متوسط	8	1.14931	3.5713	تتميز الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة بالتميز والكفاءة	14
متوسط	13	1.26989	3.4429	الابتكارات التسويقية للمؤسسة مترابطة مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة	15
متوسط	6	1.29851	3.6286	تهتم المؤسسة بعملائها وتدرس حاجاتهم من أجل تجسيدها في أعمال إبتكارية	16
متوسط	13	1.36626	3.4100	تملك الأنشطة الإبتكارية للتسويق أهمية كبيرة داخل المؤسسة	17
متوسط	11	1.27112	3.4857	يتم تمييز الأفراد المبتكرين في التسويق داخل المنظمة، ويتم دعمهم	18
		1.09297	3.4025	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول الذي بين أيدينا إجابات أفراد العينة فيما يخص فقرات واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.7571 و 2.2429 بمتوسط حسابي كلي قدر بـ 3.4025 على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى المستوى المتوسط لواقع الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة. وبانحراف معياري قدره 1.09297 إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى المؤسسة إلى إدخال طرق وأساليب تسييرية حديثة في الوظيفة التسويقية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.7571 وانحراف معياري قدره 1.19750، فيما حصلت فقرة "تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في مجال الابتكار" على المرتبة 18 والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.2429 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي، وبانحراف معياري قدره 0.95456. وعلى العموم يمكن القول بأن مستوى تنفيذ مفاهيم الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة كان متوسط.

2- وصف إجابات أفراد العينة فيما يخص إبتكار المنتج

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد ابتكار المنتج.

الجدول رقم 4-46: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إبتكار المنتج

الرقم	فقرات بعد ابتكار المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	تتصف منتجات المؤسسة بالتميز مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين	3.5286	1.41136	1	متوسط
20	تتميز عروض المؤسسة بالتنوع والتعدد مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	3.5143	1.25966	2	متوسط
21	تقوم الشركة باستبدال منتجات قديمة بأخرى جديدة بمعدل سريع	3.3857	1.41721	4	متوسط
22	تمثل المنتجات المبتكرة نسبة لا بأس بها من منتجات الشركة	3.3000	1.26663	7	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

متوسط	8	1.39275	3.2714	قدمت مؤسستك خلال السنوات الأخيرة منتجات مبتكرة أو محسنة	23
متوسط	9	1.45498	2.6429	تقوم المؤسسة بتحسين الخدمات المكملة للمنتج أو الخدمة الرئيسية	24
متوسط	5	1.41304	3.3429	أغلب المنتجات المبتكرة للمؤسسة تلقى نجاح في السوق	25
ضعيف	10	0.63114	1.4857	تقوم المؤسسة بتغييرات هامة في التصميم الجمالي للتبعية والتغليف	26
متوسط	6	1.50884	3.3143	يعتبر الابتكار في المنتجات سلاح تنافسي للمؤسسة	27
متوسط	3	1.34488	3.4000	تختار المؤسسة سلسلة توريد كفاء تساعد على الابتكار	28
		1.02301	3.1571	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح هذا الجدول إجابات أفراد العينة لبعد إبتكار المنتج للمؤسسات محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.5286 و1.4857 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.1571 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لابتكار المنتج من قبل مؤسسات عينة الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.02301. وقد جاءت فقرة " تتصف منتجات المؤسسة بالتميز مقارنة منتجات المنافسين الرئيسيين" بمتوسط حسابي قدره 3.5286، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام المذكور سابقا، وانحراف معياري قدر بـ 1.41136، فيما حصلت الفقرة " تقوم المؤسسة بتغييرات هامة في التصميم الجمالي للتبعية والتغليف" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.4857 وهو مستوى ضعيف وانحراف معياري قدره 0.63114.

3- وصف إجابات أفراد العينة فيما يخص ابتكار السعر

نقوم الآن بدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد إبتكار السعر كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم 4-47: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إبتكار السعر

الرقم	فقرات بعد ابتكار السعر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
29	تعتبر الاستراتيجيات التسعيرية للشركة متميزة مقارنة باستراتيجيات المنافسين	3.4143	1.43953	3	متوسط
30	تقدم المؤسسة تسهيلات للدفع أحسن مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	3.4571	1.39029	1	متوسط
30	تملك المؤسسة عروض سعرية جذابة ومبتكرة	3.3714	1.38492	4	متوسط
31	تقوم المؤسسة بتقديم امتيازات سعرية باستمرار	2.9143	1.28247	7	متوسط
32	تستعمل المؤسسة أسلوب التسعير المتغير حسب الطلب	2.4286	1.23443	8	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

متوسط	6	1.31475	3.1571	تستعمل المؤسسة أساليب خصم متنوعة ومتميزة	33
متوسط	5	1.48763	3.3000	تقوم المؤسسة بوضع أسعار منتجاتها على أساس خصائص الزبائن	34
متوسط	2	1.39950	3.4286	يساعد الابتكار في أسعار المنتجات على جذب زبائن جدد	35
ضعيف	9	1.05147	2.2857	تستعمل المؤسسة التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل عدد صحيح)	36
		1.05942	3.0841	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح هذا الجدول إجابات بعد الابتكار في السعر لدى مؤسسات عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.4571 و 2.2857 بمتوسط كلي مقداره 3.0841 على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لابتكار السعر في المؤسسات المدروسة وانحراف معياري 1.05942، حيث جاء فقرة "تقدم المؤسسة تسهيلات للدفع أحسن مقارنة بالمنافسين الرئيسيين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.4571 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ 1.39029، فيما حصلت الفقرة "تستعمل المؤسسة التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل عدد صحيح)"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.2857 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري 1.05145.

4- وصف إجابات أفراد العينة فيما يخص ابتكار التوزيع

ننتقل الآن إلى دراسة متوسطات إجابة عينة الدراسة فيما يخص بعد ابتكار التوزيع كما هو موضح في

الجدول التالي.

الجدول رقم 4-48: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ابتكار التوزيع

الرقم	فقرات بعد ابتكار التوزيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
38	تقوم الشركة باستحداث أساليب بيع جديدة ومبتكرة بصورة مستمرة	3.4714	1.22441	1	متوسط
39	تستخدم المؤسسة الابتكارات التكنولوجية في عملية التوزيع وتخزين المنتجات	2.9286	1.27770	10	متوسط
40	لا يبذل الزبون جهد كبير في سبيل الحصول على منتجات المؤسسة	3.3429	1.32846	4	متوسط
41	تسعى الشركة إلى تقليل وقت تنفيذ عن طريق ابتكار طرق تنظيمية جديدة تساعد تنفيذ الطلبات وأداء الخدمة	3.3571	1.49430	3	متوسط
42	يملك الزبون بدائل متعددة للحصول على منتج المؤسسة في الوقت والمكان المرغوب فيه	3.2571	1.25900	6	متوسط
43	تدخل المؤسسة طرق عرض مبتكرة لمنتجاتها بصورة مستمرة	3.5714	3.94370	8	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

متوسط	2	1.28987	3.4000	تقوم المؤسسة بإبداع طرق جديدة في البيع والتعامل مع الزبائن وتجار التجزئة	44
متوسط	7	1.41392	3.1714	تحرص المؤسسة على تلقين مفاهيم إبتكارية للأفراد داخل قناة التوزيع	45
متوسط	9	1.34025	2.9714	تتعامل المؤسسة مع موردين ووكلاء مبدعين ومتميزين	46
متوسط	5	1.47582	3.2857	تستعمل المؤسسة الانترنت الانترنت في عملية التوزيع وإدارة المخازن	47
ضعيف	11	0.71728	1.5000	تستخدم المؤسسة التوزيع الالكتروني مع زبائنها	48
		0.76459	2.9588	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص عبارات التوزيع في مؤسسات عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.4714 و 1.5000 بمتوسط حسابي كلي قدره 2.9588 على مقياس ليكر الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لابتكار التوزيع في شركات الدراسة. وانحراف معياري 0.76459، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تدخل المؤسسة طرق عرض مبتكرة لمنتجاتها بصورة مستمرة" بمتوسط حسابي قدره 3.5714 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام 2.9588 وانحراف معياري بلغ 1.22441، فيما حصلت الفقرة "تستخدم المؤسسة التوزيع الالكتروني مع زبائنها"، على المرتبة 11 والأخيرة بمتوسط حسابي 1.5000 وانحراف معياري 0.71728 وهو مستوى ضعيف.

5- وصف إجابات أفراد العينة فيما يخص إبتكار الترويج

ننقل الآن لدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة فيما يخص بعد

إبتكار التوزيع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4-49: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إبتكار الترويج

الرقم	فقرات بعد إبتكار الترويج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
49	تقوم السياسة الترويجية للمؤسسة على الإبتكار	2.2429	1.55513	6	متوسط
50	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب ترويجية جديدة بصورة مستمرة	2.8286	1.17918	5	متوسط
51	تنوع وتبتكر المؤسسة في حملاتها الإعلانية للتعبير بصدق عن محتوى الرسالة الإعلانية	3.1000	1.36361	3	متوسط
52	دائما ما تأتي المؤسسة بالجديد فيما يخص عروض التخفيضات والهدايا والمسابقات	3.2857	1.24112	2	متوسط
53	رجال بيع المؤسسة مبدعين ومحترمين في تعاملهم مع الزبون	1.5000	0.65386	9	ضعيف
54	تتميز الرسالة الترويجية للمؤسسة بالموضوعية (عدم	2.9857	1.53692	4	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الخداع					
55	تملك المؤسسة مواقع أنترنت للإشهار والترويج	3.3429	1.46343	1	متوسط
56	تكاليف الابتكار في الترويج منخفضة	1.6571	0.99106	8	ضعيف
المجموع		2.6179	0.60713		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول التالي إجابات أفراد العينة عن عبارات الترويج حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.3429 و 1.5000 وبمتوسط حسابي كلي بلغ 2.6179 على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لابتكار الترويج في مؤسسات الدراسة وبانحراف معياري قدره 0.60713، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تملك المؤسسة مواقع أنترنت للإشهار والترويج" بواقع متوسط حسابي قدره 3.3429 وهو أعلى من المتوسط العام الذي بلغ 2.6179، وانحراف معياري قدره 1.46343، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب فقرة "رجال بيع المؤسسة مبدعين ومحترمين في تعاملهم مع الزبون" بمتوسط حسابي 1.5000 وهو أقل من المتوسط العام وبانحراف معياري 0.65386.

6- وصف إجابات أفراد العينة فيما يخص ابتكار بحوث التسويق والعلامة

والآن نقوم بدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة فيما يخص فيما يخص العنصر الأخير للمتغير المستقل والمتمثل في إبتكار التوزيع من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم 4-50: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إبتكار بحوث التسويق والعلامة

الرقم	فقرات بعد إبتكار بحوث التسويق والعلامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
49	العلامة التجارية للمؤسسة مميزة وجذابة	2.3857	1.34372	6	متوسط
50	تقوم المؤسسة بتحسين علامتها التجارية باستمرار	2.8000	1.23476	3	متوسط
51	يحمل الزبون صورة جيدة عن علامة المؤسسة	2.5857	1.38828	5	متوسط
52	تعتمد المؤسسة على طرق حديثة في جمع المعلومات	2.8100	1.49006	2	متوسط
53	تضمن الطرق الحديثة معلومات جيدة للمؤسسة	2.7429	1.46144	4	متوسط
54	الأفراد العاملون في مصالح بحوث التسويق لهم القدرة الإبداعية في دراسة المشاكل التسويقية	3.1571	1.50973	1	متوسط
المجموع		2.7452	.63241		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد العينة فيما يخص عبارات ابتكار بحوث التسويق والعلامة في مؤسسات محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.1571 و 2.3857، بمتوسط حسابي كلي قدره 2.7452 على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المتوسط لابتكار الترويج في الشركات محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "الأفراد العاملون في مصالح بحوث التسويق لهم القدرة

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الإبداعية في دراسة المشاكل التسويقية"، بمتوسط حسابي 3.1571 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري قدر بـ 1.50973، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب فقرة "العلامة التجارية للمؤسسة مميزة وجذابة"، بمتوسط حسابي أدنى من المتوسط العام والبالغ 2.3857 وانحراف معياري 1.34372.

ثانياً: وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات قيمة المؤسسة (المتغير التابع)

نقوم الآن بالانتقال إلى وصف وتحليل متوسطات إجابة عينة الدراسة حول المتغير التابع وهو أبعاد قيمة المؤسسة، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها مع بيان مستوى الأهمية كما هو موضح فيما يلي.

الجدول رقم 4-51: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع قيمة المؤسسة

الرقم	فقرات أبعاد قيمة المؤسسة (المتغير التابع)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتمتع المؤسسة برضا مقبول للمالكين عن نتائج المؤسسة	3.3429	1.26130	16	متوسط
2	تملك مبيعات المؤسسة قدرة على توليد هامش ربح مرتفع	3.6571	1.08862	4	متوسط
3	تحقق المؤسسة دخل عالي على إجمالي الأصول المستثمرة	3.5714	1.31404	8	متوسط
4	تحقق المؤسسة أرباح من الأنشطة التي تمارسها	3.7857	1.16621	1	مرتفع
5	تعد الربحية العالية ميزة بالنسبة للمؤسسة	3.6000	1.33406	6	متوسط
6	تعتمد المؤسسة على تحليل الربحية لمعرفة مدى كفاءتها في السوق	3.5571	1.24686	10	متوسط
7	تعد الربحية هدف أساسي للمؤسسة	3.7286	1.43348	2	مرتفع
8	الأموال السائلة هي مصدر لتمويل الاستثمارات والوفاء بالتزامات	3.5857	1.29091	8	متوسط
9	معدلات أرباح المؤسسة لها القدرة على تغطية أعباء التمويل والمخاطر المالية	3.2715	1.33971	17	متوسط
10	تعتمد المؤسسة على معيار القيمة الاقتصادية المضافة	3.1800	1.18313	22	متوسط
11	تحقق المؤسسة معدلات نمو في نسب السيولة	3.36	1.415	15	متوسط
12	تحرص المؤسسة على الاهتمام بالعوامل التي تزيد من سيولتها	3.7000	1.24353	3	مرتفع
13	تملك المؤسسة قدرة كبيرة على تسديد التزاماتها عند الاستحقاق	3.4857	1.40127	11	متوسط
14	تحتفظ المؤسسة برأس مال مناسب لمواجهة المخاطر	3.6143	1.27737	5	متوسط
15	تملك المؤسسة قدرة على تحمل المخاطر وتجاوزها	3.4571	1.36929	12	متوسط
16	تملك المؤسسة كفاءة كبيرة في مواجهة المخاطر المالية	3.4286	1.23443	13	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

17	المخاطر المالية للمؤسسة في إنخفاض مستمر	1.5570	0.71497	26	ضعيف
18	تتميز عوائد الملاك بقلة التذبذب مما يقلل من المخاطر المالية	1.5571	0.71496	25	ضعيف
19	تتميز المؤسسة بالوفرة في تحقيق التدفقات النقدية	3.4143	1.30209	14	متوسط
20	تتميز التدفقات النقدية للمؤسسة بقلة التذبذب (الارتفاع والانخفاض)	1.5573	0.71490	24	ضعيف
21	يتميز التدفق النقدي للمؤسسة بالاستمرارية	3.2143	1.32854	20	متوسط
22	تحقق المؤسسة تدفقات نقدية سريعة من أنشطتها	1.5560	0.71497	27	ضعيف
23	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية	3.2571	1.18793	19	متوسط
24	تسعى المؤسسة للموازنة بين العائد المالي وحدوث نتائج غير مرغوبة	3.2714	1.00609	18	متوسط
25	تتخذ المؤسسة إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد	3.1857	1.18313	21	متوسط
26	رأس المال العامل من المؤشرات الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل	3.6100	1.25571	6	متوسط
27	رأس المال العامل للمؤسسة في تحسن مستمر	1.5575	0.71493	23	ضعيف
المجموع		3.1106	0.92901		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير التابع وأبعاده والمتمثل في قيمة المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.7857 و 1.5560، بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.1160 على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى المستوى المتوسط لقيمة المؤسسات محل الدراسة، وبانحراف معياري قدره 0.92901، ولقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحقق المؤسسة أرباح من الأنشطة التي تمارسها" بمتوسط حسابي 3.7857 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.11060 وانحراف معياري 1.16621، فيما حصلت الفقرة "تحقق المؤسسة تدفقات سريعة من أنشطتها" على المرتبة 27 والأخيرة بمتوسط حسابي أقل من المتوسط العام 1.5560 وانحراف معياري قدره 0.71497.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتم صياغتها وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضية الأولى، (simple linear regression) بينما اعتمدنا على الانحدار المتعدد (multiple linear regression) لاختبار الفرضية

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عليها، وبناء على نتائج هذه الاختبارات، ونتائج الدراسة النظرية ومجمل المعرف المتحصل عليها، يتم بناء نموذج فرضي للدراسة، مع العلم أن التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة قرار مفادها: "ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha \leq 0.05)$ وتقبل البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0.05) وترفض الفرضية البديلة.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

على ضوء ما سبق نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها "لا تطبق المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مفاهيم الابتكار في الأنشطة التسويقية داخل مصالحتها الإدارية".

وبناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو التالي:

1- **الفرضية العدمية:** لا تطبق المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مفاهيم الابتكار في الأنشطة التسويقية داخل مصالحتها الإدارية.

2- **الفرضية البديلة:** تطبق المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مفاهيم الابتكار في الأنشطة التسويقية داخل مصالحتها الإدارية.

ولتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام إختبار **T** للعينة الواحدة **one simple T test** وفق

الجدول التالي:

الجدول رقم 4-52: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده واقع الابتكار في المؤسسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
واقع الابتكار التسويقي	70	3.4025	1.09297	.13064

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 4-53: نتائج إختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
واقع الابتكار التسويقي	3.081	69	.003	.40252	.1419	.6631

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجداول السابقة أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمفاهيم الابتكار في الأنشطة التسويقية داخل مصالحتها الإدارية يساوي 3.4025 بانحراف معياري هو 1.92977 وبدرجة حرية 69 (ddl). وقد بلغت قيمة T المحسوبة 3.081 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.664 وهي ذات قيمة معنوية عند $\text{sig} = 0.003$ ، وهي أصغر من مستوى دلالة 0.005 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على تطبيق المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لمفاهيم الابتكار التسويقي داخل مصالحتها الإدارية. كما نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي أن مستوى تطبيق هذه المؤسسات لمفاهيم الابتكار التسويقي يقع في المستوى المتوسط ومنه نقول بأن المؤسسات الجزائرية تطبق هذا المفهوم في أنشطتها الإدارية بمستوى متوسط.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة الجزائرية".

ومن أجل تقييم واختبار هذه الفرضية يتم إعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لعملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة الجزائرية.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لعملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة الجزائرية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple

Regression)، والجداول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-54: نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل للمتغير المستقل والتابع.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.751 ^a	.565	.558	.61744

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 4-55: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	33.627	1	33.627	88.206	.000 ^b
Résidus	25.924	68	.381		
Total	59.551	69			

a. Variable dépendante : المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجداول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في عناصر المزيج مجتمعة على قيمة المؤسسة. إذ أن هناك ارتباط قوي وموجب بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي لمؤسسات عينة الدراسة وقيمتها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.751$ ومعامل التحديد المعدل 0.558 أي أن ما نسبته 56% من التغيرات الحاصلة في قيمة المؤسسة ناتج عن التغير في تطبيق الابتكار في عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات الدراسة.

وهذا مؤشر على أهمية تطبيق أنشطة الابتكار في عناصر المزيج لما له من تأثير كبير على الرفع من قيمة المؤسسة.

وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة F التي بلغت 88.206 عند مستوى دلالة معنوية 0.000 وهو أقل من 5% الذي يعتبر مستوى الدلالة المرجعي المعتمد في دراستنا، وبناء على قاعدة القرار المشار إليها سابقا، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسة الجزائرية.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية الثانية الرئيسية فإن الجداول التالية التي تمثل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر عناصر المزيج التسويقي على قيمة المؤسسات محل

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الدراسة والتي نورها فيما يلي تباعا وفق ترتيب الفرضيات الفرعية تمكننا من الحكم على صحة هذه الأخيرة من عدمها:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ ، لعملية ابتكار المنتج على قيمة المؤسسة.

ومن اجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ ، لعملية ابتكار المنتج على قيمة المؤسسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لعملية ابتكار المنتج على قيمة المؤسسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، (نظرا لاحتواء المتغير التابع لأكثر من بعد) والجداول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم 4-56: نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعث ابتكار المنتج وقيمة المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.736 ^a	.542	.536	.63312

a. Prédictors : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 4-57: نتائج إختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار المنتج على قيمة المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	32.294	1	32.294	80.567	.000 ^b
Résidus	27.257	68	.401		
Total	59.551	69			

a. Variable dépendante :

b. Prédictors : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه نلاحظ درجة ارتباط موجبة وقوية بين كل من المتغير

المستقل وهو إبتكار المنتج والمتغير التابع والمتمثل في أبعاد قيمة المؤسسة، حيث بلغت قيمة $R = 0.736$ ،

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.536، وهذا يدل على أن عنصر ابتكار المنتج يفسر 54% من التغير الحاصل في أبعاد قيمة المؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة لقيمة F والتي بلغت 80.567 وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.000$ وبما أنه أقل من مستوى 0.05 هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي أنه هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار المنتج على قيمة المؤسسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار السعر على قيمة المؤسسة.

ولاختبار وتقييم هذه الفرضية نقوم بصياغتها على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار السعر على قيمة المؤسسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لعملية ابتكار السعر على قيمة المؤسسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية استخدمنا اختبار ANOVA والجداول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم 4-58: نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعد ابتكار السعر وقيمة المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.710 ^a	.504	.497	.65905

a. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 4-59: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار السعر على قيمة المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	30.016	1	30.016	69.105	.000 ^b
Résidus	29.536	68	.434		
Total	59.551	69			

a. Variable dépendante : المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

من خلال نتائج الجداول السابقة نسجل علاقة ارتباط إيجابية وقوية نوع ما بين عملية إبتكار السعر وأبعاد قيمة المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما تأكده قيمة معامل الارتباط التي بلغت $R= 0.710$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.497 وهذا يدل على أن تطبيق عملية إبتكار السعر تفسر ما نسبته 50% من التغيرات الحاصلة في أبعاد قيمة المؤسسة.

وما يؤكد هذا الأثر قيمة F التي بلغت 69.105 وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.000$ ، وبما أنه أقل من مستوى 0.05 هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية لعملية إبتكار السعر على أبعاد قيمة المؤسسة.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية إبتكار التوزيع على قيمة المؤسسة".

ولتقييم هذه الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار التوزيع على قيمة المؤسسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار التوزيع على قيمة المؤسسة.

وكما سبق وأن أشرنا إليه عند اختبار الفرضيات الفرعية السابقة سوف نعتمد على اختبار ANOVA

لمعرفة مدى صحة هذه الفرضية، وذلك وفق ما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم 4-60: نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعث ابتكار التوزيع وقيمة المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.756 ^a	.572	.565	.61251

a. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-61: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار التوزيع على قيمة المؤسسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34.040	1	34.040	90.731	.000 ^b
	Résidus	25.512	68	.375		
	Total	59.551	69			

a. Variable dépendante : المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante), ابتكار التوزيع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجداول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من الابتكار في التوزيع وأبعاد قيمة المؤسسة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما تأكده قيمة معامل الارتباط حيث بلغ $R= 0.756$ أما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 0.565 أي أن ما نسبته 57% من التغيرات الحاصلة في أبعاد قيمة المؤسسة تعود إلى الابتكار الذي في قنوات التوزيع.

وما يؤكد هذا الأثر قيمة F التي بلغت 90.731 وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.000$ ، وهو أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية ابتكار التوزيع على أبعاد قيمة المؤسسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار الترويج على قيمة المؤسسة".

ولكي نعالج هذه الفرضية إحصائيا نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لعملية ابتكار الترويج على قيمة المؤسسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لعملية ابتكار الترويج على قيمة المؤسسة.

ونلخص نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية في الجداول التالية:

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم 4-62: نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعث ابتكار الترويج وقيمة المؤسسة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.607 ^a	.368	.359	.74393

a. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 4-63: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار الترويج على قيمة المؤسسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21.918	1	21.918	39.605	.000 ^b
	Résidus	37.633	68	.553		
	Total	59.551	69			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين الجداول الإحصائية أعلاه العلاقة الطردية والمتوسطة بين كل من الابتكار في الترويج وأبعاد قيمة المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما تأكده قيمة معامل الارتباط والذي بلغ $R=0.607$ ، أما معامل التحديد المعدل فقد بلغت قيمته 0.359 أي أنه ما نسبته 36% من التغيرات التي تحصل في أبعاد قيمة المؤسسات محل الدراسة ناتجة عن التغير في أنشطة الابتكار في الترويج، وما يؤكد قيمة هذا الأثر قيمة F والتي بلغت 39.605 عند درجة معنوية $\alpha=0.000$ وهي أصغر من 0.05 ، ولهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية ابتكار الترويج على قيمة المؤسسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة".

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية في شكلها الإحصائي كما يلي:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية

وبنفس الطريقة المعتمدة في اختبار الفرضيات الفرعية السابقة نقوم الآن باختبار ANOVA لمعرفة مدى صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم 4-64: نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل لبعث ابتكار بحوث التسويق والعلامة وقيمة المؤسسة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.206 ^a	.042	.028	.91579

(Constante), Prédicteurs : a. ابتكار بحوث التسويق والعلامة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 4-65: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بعد ابتكار بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.522	1	2.522	3.007	.087 ^b
	Résidus	57.029	68	.839		
	Total	59.551	69			

a. Variable dépendante : المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante), ابتكار بحوث التسويق والعلامة التجارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة وهذا ما تؤكدته قيمة F والتي بلغت 3.007 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما بلغت درجة المعنوية 0.087، وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلى هذا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية ابتكار بحوث التسويق والعلامة على قيمة المؤسسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

في إطار الدراسة التحليلية والإحصائية للاستبيان ومن أجل معرفة مدى تطبيق مفاهيم الابتكار التسويقي في المؤسسات الجزائرية من جهة والعلاقة بين هذا المفهوم وأبعاد قيمة المؤسسة من جهة أخرى، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية والتي تتماشى مع ما تم التطرق إليه في الجوانب النظرية.

فعلى مستوى المتغير المستقل والمتمثل في الابتكار في الأنشطة التسويقية توصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني المؤسسات الجزائرية لهذا المفهوم في مجالها الإدارية كان متوسط، كما أن الدراسة لم تظهر أي

فروق بين المؤسسات في تطبيق هذا المفهوم، تعود إلى عامل الحجم أو الشكل القانوني أو حتى نطاق السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، ماعدا ظهور اختلافات في درجة تطبيق مفاهيم الابتكار في التسويق والنتيجة عن طبيعة مصادر التمويل، حيث كانت هذه الفروق في صالح المؤسسات ذات القدرات المالية الكبيرة مثل، المؤسسات ذات التمويل المختلط أو صاحبة التمويل بالقروض البنكية.

ورغم عدم ظهور الاختلافات في تطبيق هذه المفاهيم له ما يبرره بالنسبة لبعض معايير تصنيف المؤسسات مثل الطبيعة القانونية، أو حجم النشاط، إلا أن عدم ظهور تلك الفروقات بين المؤسسات الناشطة في السوق الوطنية، والدولية ليس له ما يبرره من الناحية النظرية، فالمؤسسات ذات البعد الدولي تكون أكثر تبنى لمفاهيم الابتكار التسويقي في مصالحتها الإدارية، نظرا لتمييز تلك الأسواق بالتنافسية والتي تأخذ من الابتكار وسيلة من أجل التكيف مع قصر دورات حياة المنتجات وغيرها من متطلبات الجودة والسعر.

أما بالنسبة لإدراك أفراد العينة لعناصر الابتكار في الأنشطة التسويقية فكان ذو مستوى متوسط، حيث جاء الابتكار في المنتج في المرتبة الأولى، ويعتبر هذا الأمر منطقي لأن المنتج هو العنصر الرئيسي الذي تبنى عليه باقي قرارات المزيج التسويقي الأخرى، كما أن الابتكارات فيه ترتبط بعدة عوامل يجب على المؤسسة مراعاتها مثل التطور التكنولوجي وآثاره على دورة حياة المنتجات، درجة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه الشركة.

أما المرتبة الثانية فقد جاءت من نصيب عنصر الابتكار في السعر بمستوى متوسط كذلك، حيث جاءت في المستوى الأعلى منه فقرة "تقدم المؤسسة تسهيلات للدفع مقارنة بمنافسيها". أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب الابتكار في التوزيع، حيث حققت فقرة "تقوم المؤسسة باستخدام أساليب بيع جديدة ومبتكرة بصورة مستمرة" المستوى الأعلى، أما المرتبة الرابعة في تصنيف مكونات الابتكار في الأنشطة التسويقية فكانت لعنصر الابتكار في بحوث التسويق والعلامة، رغم أن تأثيرها كان غير معنوي لدى عينة الدراسة، ربما لعدم ترسيخ فكرة بحوث التسويق لدى المؤسسات الجزائرية فأغلب الطرق الابتكارية في هذا البعد تبقى دون المستوى المطلوب، ونفس الشيء يقال على إبتكار العلامة والاستثمار فيها فأغلب المؤسسات الجزائرية تبقى متأخرة في هذا المجال، وهو ما أكدته المتوسطات الحسابية لفقرات العلامة التجارية.

أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت لبعد الابتكار في الترويج، واحتلت المستوى الأعلى فيه فقرة "تملك المؤسسة مواقع أنترنت للإشهار والترويج" وما يمكن قوله على هذه النتائج المتحصل عليها هو أنه بالرغم من وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية هذا النوع من الابتكار والتوجه نحو تطبيقه، إلا أنه يبقى دون المستوى المطلوب لسبب أو لآخر.

وفي ما يخص مستويات أبعاد قيمة المؤسسة فكانت نظرة أفراد العينة إليها متوسط على العموم رغم الاستثناءات الواقعة في بعض الفقرات الخاصة بالربحية والسيولة، والتي كانت مرتفعة بعض الشيء، وعلى العكس من ذلك كانت بعض فقرات التدفق النقدي ورأس المال العامل ذات توجه منخفض.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة وفق منظور متكامل ومتسلسل انطلاقاً من مدى تبنى المؤسسات الجزائرية لمفهوم الابتكار في التسويق وصولاً إلى المرحلة الموائية، وهي إمكانية وجود علاقة تأثير بين أدوات وأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية على قيمة المؤسسة الجزائرية، وكانت النتيجة هي وجود علاقة تأثير موجبة لأبعاد الابتكار في الأنشطة التسويقية الأربعة والمتمثلة في (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على عكس العنصر الخامس ابتكار بحوث التسويق والعلامة التجارية والتي لم تظهر أي فروق في أبعاد قيمة المؤسسة ناتجة عن هذا النوع من الابتكار.

وفي ما يخص الفرضية الرئيسية الثانية والتي تدرس تأثير الابتكار في هذه الأنشطة التسويقية مجتمعة على أبعاد قيمة المؤسسة، فقد أكدت دراستنا على وجود علاقة تأثير موجبة وقوية لابتكارات التسويق على توجهات قيمة المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع الجانب النظري للدراسة وخاصة في ظل التوجهات الحالية للأسواق الدولية أو الوطنية، والتي تتزايد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم لتصبح هذه المفاهيم الإدارية سلاح ذو فعالية لمواجهة التهديدات التي تؤثر على مدخل تعظيم قيمة المؤسسة كهدف رئيسي لإطارات الإدارة العليا لأي مؤسسة تسعى إلى ضمان الاستمرارية.

خلاصة الفصل

من الواضح أن الابتكار سواء في الأنشطة التسويقية أو غيرها من وظائف المؤسسة هو تحدي إداري معاصر ذو أثر إيجابي على التوجهات المالية للمؤسسة من الناحية النظرية، وبناء على هذا فهو يؤثر كذلك وبصورة كبيرة على علاقة المؤسسة بالأطراف المكونة لها وعلى رأس هؤلاء الأطراف نجد المساهمين فيها. مما يجعل هذه المؤسسات تعطي أهمية إستراتيجية لهذا التوجه الذي أصبح يحتل مكانة مهمة لدى مستوياتها الإدارية العليا.

أما فيما يخص الاختبار والتأكد من وجود هذا المفهوم الحديث على مستوى المؤسسات الجزائرية ودراسة تأثيره على قيمتها ومصالح الملاك فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة دراسية من أجل التعرف على واقع هذه المؤسسات وذلك باستهداف أفراد المصالح العليا فيها، وعلى أساس إجابات تلك الأفراد والتحليلات الإحصائية المطبقة، تؤكد هذه الدراسة بأن هذا المفهوم من الابتكار يمثل التحدي الحقيقي لوظيفة التسويق بصورة خاصة والإدارة العليا بصورة عامة من أجل ضمان الأهداف التنافسية لها.

إذ خلصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير موجب لعملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي والأنشطة التسويقية الأخرى على الجوانب المالية للمؤسسة. حتى وإن كان هذا الأثر لا يمكن أن يظهر إلا في المدى الطويل، على عكس الفترة القصيرة، والتي يمكن أن تكون هناك آثار سلبية لهذا الابتكار على مصالح الأطراف المكونة للمؤسسة، إلا أن هذا الأثر غير مرغوب فيه يمكن تقبله من قبل المدراء والملاك على حد سواء، إلى أن يتحول إلى أثر موجب مع مرور الوقت، مع انخفاض تكاليف الاستثمار وزيادة معدل الولاء.

أما عنصر الابتكار في بحوث التسويق والعلامة فقد أكدت الدراسة الميدانية بأنه لا يؤثر على قيمة المؤسسة، رغم أهميته وأثره الكبير على قيمة المؤسسة وخلق الثروة للمساهم، وهذا ما أكدته الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال.

الخصائصمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الابتكار ومفاهيمه الخاصة بالوظيفة التسويقية وأثر ذلك على توجهات المؤسسة المالية على المدى القصير والطويل على حد سواء.

وعليه فقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى مفهوم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والابتكار في التسويق بصفة خاصة حيث يعتبر هذا النمط الإداري الحديث خيارا استراتيجيا للمؤسسة من أجل مواصلة مسارها التنافسي والوفاء بالتزاماتها اتجاه الأطراف المكونة لها.

إن أهمية هذا المفهوم لم تعد مجرد كلام وتوصيات تقدم من طرف الباحثين والأكاديميين بل أصبحت حقيقة وواقعا يجب على المؤسسة تطبيقه في مصالحتها، مع ضرورة تهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية لخلق المناخ الملائم لنجاحه لأن عملية النجاح هذه تتطلب تكاليف وتضحيات كبيرة يمكن أن تضر بالمؤسسة وتؤدي في بعض الأحيان إلى زوالها، أو على الأقل اضطراب في قيمتها لدى الملاك أو الأطراف الأخرى. كما أن نجاح هذه العملية تؤدي إلى نتائج وانعكاسات كبيرة على مسار المؤسسة وسمعتها.

وبما أن أي نجاح للمؤسسة في الوقت الراهن يكون مصدره الأساسي هو النجاح في خدمة الزبون والتفوق تنافسيا في الأسواق، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق اكتساب مزايا تنافسية مستدامة، فقد تبنت المؤسسات مصطلحات تسويقية معاصرة منها التسويق المبني على القيمة، هذا المفهوم الجديد يقوم على أساس خدمة الزبون وخلق قيمة له لتضمن فيما بعد خلق القيمة للمساهم. هذه الأخيرة تتأثر بالقرارات التسويقية المتخذة داخل المؤسسة، فقرارات الاستثمار في عمليات الابتكار التسويقي على المدى القصير يمكن أن تضر بالهدف العام للمؤسسة وهو تعظيم ثروة الملاك، إلا أن خلق بنية تحتية تسويقية صلبة وعلامة تجارية قوية يساعد على تبنى المفاهيم الابتكارية بصورة سهلة، وضمان مزايا تنافسية طويلة المدى سواء على مستوى التكلفة الأقل أو على مستوى التركيز السوقي، أو من حيث تمايز المنتجات، والتي تزيد من فرص تعزيز أهداف الملاك داخل المؤسسة وتعظيم ثروتهم.

لذا قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهم الأدوات التسويقية المبتكرة وعلاقتها بالتوجهات المالية لهذه المؤسسات، ومنه يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج النظرية

- الابتكار في التسويق هو توجه يعتمد على مجموعة من التخصصات الرامية إلى فهم إلهام وتفكير أعمال الممارسين والأكاديميين، الذين يرغبون في دفع حدود المعرفة عن طريق المحاولات المتزايدة والهادفة إلى ربط

الخاتمة

الأنشطة التسويقية بالميزة التنافسية عن طريق استخدام التفكير الابتكاري كسلاح إستراتيجي. وتمنح هذه الأنشطة التسويقية الابتكارية للمبتكر نهجا استباقيا، وفرصة لخلق القيمة للمستهلك وذلك عن طريق خلق توليفة مثلى من موارد القطاع العام والخاص من أجل استغلال الفرص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المحيط المتغير.

- ظهر هذا المفهوم خلال النصف الثاني من القرن الماضي، حيث مرّ بعدة مراحل ليظهر خلال بداية القرن الحالي تحت اسم التسويق الابتكاري، أو الابتكار التسويقي، كاستجابة إلى التطورات البيئية المعاصرة التي تتطلب التطوير المستمر في الأساليب الإدارية، من أجل اقتناص الفرص وضمان الاستعمال الناجح للأفكار المبتدعة وقبولها في السوق.

- يعتبر الابتكار في مجال المنتج أكبر عنصر من عناصر المزيج التسويقي تناولا من قبل الباحثين في مجال الابتكار التسويقي، نظرا لأهمية تقديم منتجات مبتكرة إلى السوق، هذه الأهمية مدفوعة أساسا بواسطة التغيرات السريعة في الأذواق، التكنولوجيا، والمنافسة. حيث لا يمكن للمؤسسة الاعتماد على المنتجات الحالية من أجل ضمان أهدافها.

- يعتبر الابتكار في السعر ثاني عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يساهم في تحقيق الأهداف التسويقية لأي مؤسسة.

- يشير الابتكار في التوزيع إلى العمليات والأبحاث التي عالجت مجالات محددة من الابتكار في قناة التوزيع، أي الابتكارات التي تحدث في جانب من جوانب القناة، وتتعدد مستويات الابتكار في التوزيع بحسب طبيعة هذا الابتكار فنجد الابتكار في التوزيع المبني على التطورات التكنولوجية، الابتكار في التوزيع الموجه لتحسين العلاقة بين أعضاء القناة، والابتكار في التوزيع الموجه إلى تحسين علاقة أعضاء القناة بالزبون.

- يمكن الابتكار في عناصر المزيج الترويجي من جذب الانتباه لمنتج المؤسسة وخلق وتعزيز مكانة المؤسسة في ذهن العملاء. ويشمل الابتكار في الترويج جميع الوسائل والإجراءات التنظيمية والتي يتم إدخالها على عناصر المزيج الترويجي (البيع الشخصي، الإعلان، تنشيط المبيعات، ...)، بغية ضبط الموارد الموجه للترويج والوصول إلى حملة ترويجية فعالة تحدث دعما كبيرا لمنتجات المؤسسة وصورتها لدى الزبون المستهدف.

- الابتكار في بحوث التسويق هو مصطلح يطلق على التقنيات والطرق الجديدة المستعملة من قبل رجال بحوث التسويق لحل المشاكل التسويقية التي تواجههم بغية الوصول إلى المعلومات الكفاء والموضوعية، ويشمل الابتكار في بحوث التسويق الابتكار في سلوك المسوقين، والابتكار في بحوث التسويق.

الخاتمة

- في الاقتصاد القائم على المعرفة أصبحت المنافسة شديدة جدا، هذه المنافسة حتمت على المؤسسة تبني مفاهيم جديدة لمواجهة المنافسين، حيث يعتبر الابتكار في العلامة واحدا من بين هذه المفاهيم المستعملة للتفوق والمنافسة، ففي الوقت الحاضر قيمة العلامة التجارية لا تتوقف فقط على المنتج في حد ذاته، ولكن تضم صورة المؤسسة ككل. كما أن المستهلك قد يختار المنتج وفق العلامة التجارية للمؤسسة. هذا وينقسم الابتكار في العلامة إلى نوعين أساسيين الابتكار في العلامة من وجهة نظر المنتج، أي الأنشطة الابتكارية التي تقوم بها المؤسسة بغية تحسين العلامة القائمة أو إدخال علامة جديدة. أما ابتكار العلامة من وجهة نظر الزبون فتقوم على نظرة الزبون إلى درجة الابتكار الحادث في علامة مؤسسة ما.
- يقوم هدف تعظيم قيمة المؤسسة في النظرية الاقتصادية الحديثة على مقاييس الأداء والنجاعة المالية الفعلية للأرباح، وعوائد المؤسسة، مع استبعاد الأعباء وتكلفة رأس المال المستثمر للحصول على عوائد رأس المال المولدة من طرف المؤسسة لفائدة المساهمين.
- يرتبط هدف تعظيم ثروة الملاك في البيئة التنافسية بأهداف ومصالح الأطراف الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، فهذا التنافس بين المؤسسات يحتم عليها الاهتمام بالزبون وتحقيق رغبته في الحصول على الإضافة التي يريدها عبر استعاب أهمية مفهوم خلق القيمة للزبون، والعمل على تجسيده عمليا من خلال تخفيض سعر البيع، وتحسين جودة المنتجات التي يبحث عليها.
- يهدف التسويق المبني على القيمة إلى تعظيم العائد للمساهمين من خلال إدارة العمليات التسويقية وتطوير العلاقة مع الزبون وخلق مزايا تنافسية.
- يساعد مفهوم الابتكار التسويقي الإطار الإداري في المؤسسة على تجسيد مفاهيم التسويق المبني على القيمة، ودعم المزايا التنافسية، وتحسين التوقعات على المدى الطويل النمو، الربح، والاستثمار التي تعتبر الأساس لخلق الثروة.
- تتأثر قيمة المؤسسة بقرارات الابتكار والاستثمار في البنية التحتية للتسويق سلبا في المدى القصير، حيث تؤدي إلى انخفاض التدفقات النقدية والأرباح، لكن هذا الأثر سرعان ما يتحول إلى الجانب الموجب مستفيدا من أثر الولاء، والصورة الجيدة للعلامة التجارية التي تعتبر أصل الأصول بالنسبة للمؤسسة المعاصرة.
- تستفيد أغلب المؤسسات التي تمتلك قوة في العلامة التجارية من انخفاض تكاليف الاستثمار في ترويج الابتكارات الجديدة، مما يزيد من سرعة التدفقات النقدية واستعادة تكاليف الاستثمار وتحقيق الأرباح.

الخاتمة

- تعتمد عملية خلق الثروة للمساهمين على مقاربتين الأولى تتعلق بالتكلفة وزيادة الكفاءة، ولكن هذا مدخل تقليدي سرعان ما يزول نظرا لاتباع المنافسين لنفس الطريقة، أما النهج الثاني هو الابتكار والذي يضمن استدامة الميزة التنافسية عن طريق إدخال منتجات وطرق جديدة في التسويق تزيد من فرص الولاء والنمو.
- تبني أغلب المؤسسات عملية خلق القيمة على الابتكار في المنتج، سواء كان إبتكار جذري أو تحسيني، لمواكبة التغيرات البيئية (التكنولوجية، التغير في أذواق المستهلك)، هذه الابتكارات تكون هي السند في الحفاظ على الحصة السوقية والميزة التنافسية والولاء ومنه ضمان عوائد وأرباح مرضية لمصالح المساهمين فيها.
- يضمن الابتكار في التوزيع للمؤسسة فرص تحقيق عوائد إضافية سواء عن طريق اكتشاف قناة توزيع جديدة أقل تكلفة، أو اكتشاف زبائن جدد بالنسبة للمؤسسة وزيادة فرص النمو والولاء. كما أن ابتكار طرق جديدة في الدفع والتفاوض مع الزبون تزيد من فرص بناء علاقات قوية معه.
- تعتبر الأنشطة الابتكارية للسعر والترويج بصورة عامة من الأنشطة التي تزيد من العلاقة مع الزبون وتعزز صافي القيمة الحالية له، ويقصد بهذه الأخيرة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتولدة على مدى فترة العلاقة مع المؤسسة.
- تتعارض داخل المؤسسة مصالح الأطراف المكونة لها، لكن هذا التعارض مؤقت حيث أن قيام المؤسسة ببناء إستراتيجية طويلة الأمد قائمة على الاستثمار في الابتكار والنجاح السوقي وبناء علامة تجارية ومزايا تنافسية مستمرة، سوف يساعد على تحقيق أهداف الزبون، والمدراء، والملاك، ومصالح باقي الأطراف الأخرى.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- خلصت نتائج الدراسة فيما يخص تطبيق المؤسسات الجزائرية لمفاهيم الابتكار التسويقي إلى سعي مدراء هذه المؤسسات إلى تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث في مصالحتها، وإدراكهم لأهميته كسلاح فعال في وجه المنافسة، ومحاولة تهيئة المناخ العام لنجاح عملية تطبيقه وإقناع الأطراف الأخرى به.
- مستوى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمفاهيم الابتكار في أنشطتها التسويقية يبقى متوسط، وهذا ما بينته إجابات أفراد العينة فيما يخص واقع الابتكار التسويقي، حيث كان المتوسط الحسابي يشير إلى وجود هذا المفهوم بمستوى متوسط، فالبرغم من أنه يعتبر من المؤشرات الإيجابية التي خلصت إليها هذه الدراسة، إلا أن التنافس في المستوى العالي سواء محليا أو دوليا يشترط التوجه نحو الالتزام بمبادئ الابتكار في الأنشطة التسويقية، ودعم الاستثمار في البنية التحتية التسويقية التي تسمح للمؤسسة ببناء قاعدة جماهيرية معتبرة أمام منافسيها.

الخاتمة

- بينت الدراسة التطبيقية كذلك إلى وجود أثر إيجابي لممارسة الابتكار في الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة على أبعاد قيمة المؤسسة وخلق الثروة للمساهمين، حيث كان هناك ارتباط قوي وموجب بلغ قيمة 0.751، وبمعامل تفسير بلغ 56% مما يدل على أهمية هذا النوع من الابتكارات لدى المؤسسات الجزائرية. ولقد جاءت هذه النتيجة موافقة لما توصلت إليه الدراسة النظرية والتي أشارت إلى وجود علاقة مباشرة ذات أثر إيجابي من جهة، وعلاقة غير مباشرة من جهة أخرى للابتكار في التسويق على قيمة المؤسسة. حيث توجد عدة عوامل يمكن أن تفسر هذا الأثر الموجب منها تأثير الابتكار على التدفق النقدي (مستوياته، توقيته، استمراريته)، ضمان استمرارية الميزة التنافسية، تحقيق الولاء وتعظيم دورة حياة الزبون.

- وفيما يخص الفرضية الفرعية الأولى فقد أكدت نتائج الدراسة التطبيقية أثر الابتكار في المنتج على أبعاد قيمة المؤسسة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط 0.736 وهذا يدل على العلاقة القوية والموجبة بين إدخال منتج جديد إلى السوق (ابتكار جذري، أو تحسيني)، وخلق القيمة للمساهمين، كما بلغ معامل التفسير 54%، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة النظرية وأغلب الدراسات السابقة والتي غالبا ما تؤكد هذه العلاقة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. حيث أن الابتكار في المنتج أصبح أمر حتميا بالنسبة للمؤسسات، ففي محيط يتغير وينمو بصورة كبيرة اليوم، عملية التطوير هي عملية أساسية نظرا للتغير التكنولوجي، والمنافسة الجديدة، وتغير متطلبات الزبون، كلها عوامل تؤدي إلى قصر دورة حياة المنتجات، ففي أغلب الأسواق من المستحيل إرضاء العملاء دون إدخال منتجات جديدة بصورة مستمرة، وبدون تطوير منتجات فعالة ستواجه الشركة انخفاض في ولاء الزبون وفقدان حصتها من الزبائن، وتدهور هوامش الربح والتدفقات النقدية من جراء ذلك.

- أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية والتي أكدت الدراسة التطبيقية صحتها فإن تأثير الابتكار في السعر يبقى موجبا وهذا ما يتجسد في قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 0.710، مع معامل تفسير 0.497 أي أن 50% من التغيرات الحاصلة في قيمة المؤسسة تعود إلى عنصر ابتكار السعر، فالابتكار في طرق التسعير في ظل مفهوم التسويق المبني على القيمة يستند إلى القيمة المقدمة للزبون، ويقارنها مع القيمة المقدمة من طرف المنافسين، كما يقيس قدرة المستهلك على الدفع وتقبل الأسعار بغض النظر عن تكلفة الإنتاج، من أجل بناء علاقة طويلة الأجل مع هؤلاء الزبائن ومنه تحقيق الأهداف المالية.

- أما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود أثر للابتكار في التوزيع على أبعاد قيمة المؤسسة فقد أثبتت هذه الدراسة الميدانية صحة الفرضية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.756 وبمعامل تفسير حدد بـ 0.565 أي أن ما نسبته 57% من التغيرات الحاصلة في أبعاد قيمة المؤسسة تعود إلى الابتكار الذي في قنوات

الخاتمة

التوزيع، وهو ما جاء موافقا للدراسة النظرية والدراسات السابقة، حيث يمثل الابتكار في التوزيع واحدا من بين المصادر المهمة لتحقيق فرص النمو وخلق أسواق جديدة مثل التسويق الإلكتروني، كما يساعد على التكيف مع تغيرات المستهلكين، تبنى التكنولوجيا الجديدة، وكل هذه العوامل تؤدي بالمؤسسة إلى قيادة السوق وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل لأصحاب المصالح في المؤسسة وخلق الثروة.

- أما نتائج الدراسة التطبيقية فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة فقد أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود أثر متوسط لمستويات إبتكار الترويج على قيمة المؤسسات الجزائرية، وهو ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0.607، أما معامل التحديد المعدل فقد بلغت قيمته 0.359 أي أنه ما نسبته 36% من التغيرات التي تحصل في أبعاد قيمة المؤسسات محل الدراسة ناتجة عن التغير في أنشطة الابتكار في الترويج. ورغم الأثر المتوسط الذي أكدت عليه هذه الدراسة إلا أن العملية الاتصالية تبقى ذات أهمية بالغة لدى المؤسسات المعاصرة، فالاتصال التسويقي المتكامل يساعد على خلق وزيادة معدلات الاحتفاظ بالزبون وتعزيز العلاقات الطويلة الأجل معه، والتي يتم ترجمتها في أغلب الأحيان إلى تدفقات نقدية تتولد على مدى فترة العلاقة مع المؤسسة.

- وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأخيرة. فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود أي أثر للابتكار في بحوث التسويق والعلامة التجارية على أبعاد قيمة المؤسسة، وهذا على خلاف نتائج الدراسة النظرية. ويمكن تفسير هذه النتائج بالمستوى المتوسط لابتكار بحوث التسويق في المؤسسات الجزائرية، حيث لم يأخذ هذا النوع من الابتكارات مكانا هاما لحد الساعة في المصالح التسويقية للمؤسسات، وهو ما أشارت إليه فقرات محور الابتكار في بحوث التسويق من عينة الدراسة. ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة إلى ابتكار العلامة التجارية حيث كان متوسط تبنى المؤسسات لهذا النوع من الابتكار منخفض، في حين أكدت الدراسة النظرية على مدى أهمية العلامة التجارية كأصل غير معنوي في دعم قيمة المؤسسة بل أصبحت تعتبر أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة، والتي يجب الاستثمار فيها في الوقت الحاضر، لأن شهرة العلامة تضمن للمؤسسة نجاح الابتكارات الجديدة، فهي لا تضطر إلى الترويج وتجريب المنتج بصورة واسعة لأن للزبون ثقة ومعرفة مسبقة بجودة وقيمة هذه العلامة.

ثالثا: التوصيات

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات

أهمها:

الخاتمة

- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بالابتكار عموما والابتكار في التسويق خصوصا وإعطائه مكانة هامة في مصالحها الداخلية، لضمان التغلب على الظروف البيئية التي تزيد تعقيدا يوما بعد يوم.
- السماح أكثر لخبراء التسويق بتبني مناصب في الإدارات العليا للمؤسسة أو مشاورتهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل الاستفادة من خبراتهم الإدارية في توجيه مسار المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المالية والتسويقية الطويلة الأجل.
- الاهتمام وتشجيع المبادرات الابتكارية داخل المؤسسة وخلق المناخ العام والمتطلبات اللازمة لنجاح هذه العملية الحساسة.
- ضرورة حرص المؤسسة والحكومة على تشجيع التعاون في مجال الابتكار وتبادل الخبرات من أجل مواكبة التطورات العصرية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود وعي لدى المدراء اتجاه تطبيق مفهوم الابتكار، لكن يبقى دون المستوى المطلوب وخاصة في مجال الترويج، والعلامة التجارية.
- ضرورة التعرف أكثر على مفاهيم التسويق المبني على القيمة، لأنه يعتبر من المفاتيح المهمة لنجاح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- يجب على المؤسسات الجزائرية إدخال مفاهيم خلق الثروة للمساهمين في عمليات تقييم البدائل الإستراتيجية، فهو يمثل تحدي من أجل تطوير الإستراتيجية، كما يشجع المدراء على التفكير بشكل جذري أمام التغيرات البيئية السريعة.
- التوجه نحو تبنى أنظمة التكنولوجيا الحديثة هو خيار حتمي من أجل زيادة مستوى الابتكار في التوزيع والترويج، وضمان بناء علاقات كفاء وفعالة مع الزبائن.
- دعم الابتكارات في المنتج وتحسين التصميم الجمالي للمنتج والخدمات المكملة له مما يزيد من قيمة المنتج لدي الزبون.
- الاهتمام أكبر بالابتكار في العلامة التجارية، فقد سجلت دراستنا تأخرا كبيرا في هذا المجال للمؤسسات الجزائرية.
- يجب على المدراء داخل المؤسسات الاهتمام بالتوجهات الإستراتيجية، ومحاولة بناء علاقات قوية مع الزبائن تضمن فيما بعد تحقيق أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة وخلق القيمة.

الخاتمة

- ضرورة مراعاة المؤسسة لتكاليف الاستثمار في البنية التحتية للتسويق والأصول غير الملموسة، وتوجهاتها وأهدافها القصيرة المدى، لأن تفضيل مصالح الملاك في المدى القصير على الاستثمار يؤدي إلى نتائج سلبية، كما أن الاستثمار في البنية التحتية بصورة مفرطة قد يحطم أهداف المؤسسة القصيرة الأجل.

رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن من خلال دراستنا السابقة وأهمية موضوع الابتكار والتسويق المبني على القيمة اقتراح مواضيع

للبحث والتعمق في هذه المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال ومنها:

- أثر تبني مفاهيم التسويق على أساس القيمة على أصحاب المصالح في المؤسسة.
- الابتكار في التسويق كمدخل لتعزيز أبعاد التنمية المستدامة.
- أثر الابتكار في التسويق على العلاقة بين النمو وتعظيم قيمة المؤسسة الجزائرية.
- دور التكنولوجيا الحديثة في تفعيل عملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي.
- أثر الابتكار في التسويق على العلاقة بين الولاء والميزة التنافسية، وتعظيم قيمة المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

1. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017 الطبعة الأولى.
2. أنس عبد الباسط عباس وجمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، الطبعة الأولى.
3. بشير العلق، الابداع والابتكار في الاعلان مدخل تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
4. رعد حسن الصحن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سوريا، دار الرضا للنشر، 2001، الجزء الثاني، الطبعة الأولى.
5. صلاح الدين حسن إلهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، عمان الأردن، دار وائل لطباعة والنشر، 2004.
6. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، الطبعة الأولى.
7. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
8. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2000. الطبعة الأولى.
9. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير منتجات جديدة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، الطبعة الأولى.
10. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007، الطبعة السادسة.
11. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003، الطبعة الأولى.
12. نجيل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
13. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

2. المذكرات

1. خالد صالح العموش، "أثر التجارة الالكترونية على سلسلة التوريد دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ماجستير، 2003.
2. حسنية صيفي، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013"، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016/2015.
3. فاروق براهيم، "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016/2015.
4. محمود رجب زقزوق محمود، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعظيم قيمة المؤسسة"، مذكرة ماجستير، مصر، جامعة عين شمس، 2003.
5. نصر الدين بن نذير، "دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الجزائر 3، أطروحة دكتوراه، 2012/2011.
6. نعيمة بارك، "الابتكار في الاستراتيجية الاعلانية الخاصة بخدمات الاتصال ودوره في جذب إنتباه المستهلك دراسة حالة موبيليس"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2012-2011.
7. نمري نصر الدين، "تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي دراسة حالة ثلاث مؤسسات تأمين ناشطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2015-2014.
8. وسيلة واعر، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، 2014.

3. المجلات والمقالات

1. أزهار عزيز العبيدي، "أدوات التعليم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009.
2. أحمد أمجدال، "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية دراسة حالة منشأة سيدى الكبير للمشروبات الغازية البلدية-الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2011، 10.

قائمة المراجع

3. أمينة زردوري ومبارك بوعشة، "الأنظمة الوطنية للابتكار مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة"، جامعة قسنطينة2، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 43، 2015.
4. أمينة طريف والياس بن ساسي، "الابتكار في عناصر المزيج الترويجي وأثره على سرعة انتشار المنتجات الجديدة دراسة تحليلية لعينة من مستخدمي عرض الهاتف الذكي Lenovo"، مجلة دراسات، العدد 24، 2015.
5. جلول بن قشوة، " أهمية تطوير المنتجات الجديدة"، مجلة المؤسسة، المجلد 2، العدد 2، 2013.
6. جولي مابري، "تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية"، ترجمة: أحمد محمد زامل، معهد الإدارة العامة، 2004.
7. خالد بن ساسي وبوبكر قواميد، "أنظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الامداد في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد7، 2014.
8. خالد قشي وآخرون، "دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -ملبنة النايلى نموذجاً- " مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016
9. درمان سلمان صادق، " تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي دراسة إستطلاعية للآراء عينة من مديري منظمات العمال في إقليم كردستان العراق"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد، 2، 2015.
10. درمان سليمان صادق، "قياس عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة استطلاعية في عينة من مصارف المياه المعدنية في إقليم كردستان"، المجلد8، العدد 4، 2010
11. رامز الطنبور، "الدور الحكومي في تشجيع الابتكار التسويقي"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، 2014.
12. ربيعة بركات، "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، 2016.
13. زهية مساوي ومحمد خضري، "مراكز البحث العلمي ومنظمات الأعمال حلقة الوصل المفقودة لتحقيق التنمية الاقتصادية" مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 1، 2010.
14. سعاد معاليم وسميحة بوحفص، "إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل جينرال كابل بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017.

15. سناء جواد الكاظم ورونق كاظم حسين شبير، "توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، 2014.
16. صليحة بوصوردي، "دور الابداع في إدارة التغيير في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، 2013.
17. الطيب داوي، "تقسيم العمل اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وادم سميث"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، 2005.
18. عادل ذاكر النعمة واعد عدنان رؤوف، "التوجهات البيئية المعاصرة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية ومستلزمات الطبية نينوى"، الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104، 2011.
19. عبد الطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، جامعة ورقلة، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 2013.
20. على يحي ابراهيم، "الفشل المالي وعناصر برنامج الاصلاح لشركات قطاع الأعمال العام بمصر"، ورقة بحثية بمؤتمر الاستثمار والتمويل، جامعة عين شمس، مارس 1996.
21. علي بن الضب، وسيدي محمد عياد، "تكلفة رأس المال ومؤشرات إنشاء القيمة: دراسة تطبيقية ببورصة الدار البيضاء"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2013.
22. عماري جمعي وقندوز طارق، "التسويق الصناعي كمدخل إستراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مداخلة بالملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية"، جامعة المسيلة، 2012.
23. عمرو أبو اليمين عبد الغني، "مدى توفر متطلبات التسويق الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، 2009.
24. فائز غازي عبد اللطيف البياتي وعباس محمد حسين سعيد، "المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق التنافسية دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين"، مجلة كلية المأمون، العدد 20، 2016.

قائمة المراجع

25. قويدري محمد "واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية"، ملتقى دولي حول "التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات"، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
26. محمد جلال سلمان وصفاء أحمد الشريبي، "تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 3، 2010.
27. محمود جمام وأميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على إتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد 4، 2015.
28. محمود حسن جمعة ووحيد شاکر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011.
29. مهبات نوري عبد الله، "انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد: 230، 2009.
30. نجوى سعودي، رابع بوقرة، "التسويق الابتكاري كأداة للمنافسة في العمال دراسة حالة كوندور"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، 2015.
31. ندى عبد الباسط كشمولة، "تأثير عناصر الابتكار التسويقي في تعزيز الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لعدد من مدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية بمحافظة بغداد"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014.
32. نعمة شلبية علي الكعبي ولمى ماجد حميد، "تجزئة السوق الصناعي وتأثيرها في استهداف السوق دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، العدد، 65.
33. نورية بن نامة وبغداد كربيالي، "الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر مديرية مستغانم"، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 5، 2016.
34. هشام بحري، "مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم: بين النظرية والتطبيق"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2012/2011.

35. ودان بوعبد الله وآخرون، "إستراتيجية بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية دراسة ميدانية لمدينة صومام جيجل"، مجلة تنظيمات وعمل، المجلد 5، العدد 3، 2016.

36. ياسمين دروازي، "مجال التفكير الابتكاري في بحوث التسويق"، قاعدة المنهل، 2014.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

Livres

1. Alfred Rappaport, **creating shareholder value a guide for managers and investors**, new York, 1998, 2emd.
2. Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, **innovation in pricing: Contemporary theories and best practices**, reutledge taylor and francis group, 2013.
3. A Coskun Samli, **From Imagination to Innovation New Product Development for Quality of Life**, London, Springer, 2011.
4. Alexander Manu, **The Imagination Challenge: Points of Departure for Strategic Creativity and Innovation**, America, Pearson Education, 2007.
- 5.
6. Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, **innovation in pricing: Contemporary theories and best practices**, U.S.A, reutledge taylor and francis group, 2013.
7. D partha & paul stoneman, **economic policy and technological performance**, New york Cambridge university press, 1987.
8. David A Aaker, **brand portfolio strategy**, London, free press, 2004.
9. Ettore Piccirillo & Massimo G Noro, **Guidebook for Supporting Decision Making Under Uncertainties: Today's managers tomorrow's business**, world scientific publishing, 2008.
10. Fillis, Lan & rentschler ruth, **creative marketing an extended metaphor for marketing in a new age**, plagrave macmillan, 2006.
11. Gary Hamel & C K Prahalad, **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
12. Gérard Garibaldi, **analyse stratégique méthodologie de la prise de décision**, paris, édition d'organisation, 2007.
13. Joe lidd et john, **management de l'innovation**, royane-univ, october 2004.

14. Joe Tidd & frank M Hull, **service innovation**, London, imperical college press, 2003.
15. John Kay, **Foundations of Corporate Success**, Oxford, Oxford University Press, 1993.
16. John Kay, **Foundations of Corporate Success**, Oxford: Oxford University Press, 1993.
17. john phyper & paul maclean, **good to green**, Canada, wiley, 2009.
18. Keith ward, **marketing and finance: turning marketing into shareholder value**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
19. Malcolm McDonald & all, **Marketing Due Diligence Reconnecting Strategy to Share Price**, Butterworth-Heinemann, 2007, First edition.
20. Morin R S Jarrell, **Driving Shareholder Value: Value-Building Techniques For Creating Shareholder Wealth**, McGraw-Hill, New York, 2001.
21. Mukesh Chaturvedi, **managing innovation and new product development: Concepts and Cases**, new Delhi, PHI private limited, 2009.
22. Pascal corbel, **technologie innovation stratégique**, France, lextenso éditions, 2009.
23. Paul maître et Jacques-Didier Miquel, **de l'idée au produit**, paris, édition eyrolles, 1992.
24. Peter Doyle, **value based marketing: strategies for corporate growth and shareholder value**, England, Wiley, 2003, second edition.
25. Peter Drucker, **la nouvelle pratique de la direction des Enterprise**, edit. organisation, 1997.
26. Philip Kotler and all, **principles of marketing**, Prentice Hall Europe, Second European Edition published, 1999.
27. Philip Kotler et D'autre, **marketing management**, France, pearson education, 2012, 14^edition.
28. Reichheld and all, **the loyalty effect: the hiden force behind growth, profits and lasting value**, boston, Harvard business school press, 1996.
29. rigitte Bouton et d'autre, **marketing l'essentiel pour comprendre décide agir**, Bruxelles, édition de bouck université, 2002.
30. Robert rachlin, **return on investment manual tools and application for managing financial result**, amirica, sp, 1997.

31. Ronald j Baker, **Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms**, wiley advisor, 2011.
32. Rosanna Garcia, **Creating and marketing new products and services**, CRC press, London, 2014.
33. Sandrine fernez-walch et François romon, **management de l'innovation de la stratégie aux projets**, paris, Vuibert, 2010, 2^{eme} édition.
34. Tom Copeland & all, **Valuation Measuring and Managing the Value of Companies**, John Wiley & Sons Inc, Third Edition, 2000.

Thèses

1. Emilie Canet, "**innovation managériale de l'innovation a la diffusion**", thèse doctorat, paris, univ paris, 2012.
2. François Romon, "**le management de l'innovation essai de modélisation dans une perspective systémique**", thèse doctorat, France, école centrale paris, 2003.
3. Guillermo cortes robes, "**management de l'innovation technologique et de connaissance**", thèse doctorat, univ Toulouse, 2006.
4. Helmi ben rejeb, "**phase amont de l'innovation: proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit**", thèse doctorat, lorraine, 2008.
5. Gilles Garel et autre, "**Management de projet et gestion des ressources humaines**", thèse doctorat, paris, IAE de paris, 2001.
6. Mohieddine rahmouni, "**déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie**", thèse doctorat, bordeaux, univ bordeaux 4, 2011.
7. N'doli guillaume assielou, "**évaluation des processus d'innovation**", thèses doctorat, thèse doctorat, Nancy univ, France, 2008.

Revue scientifique

1. Andreas Hinterhuber & Stephan Lioz, "**Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?**", Business Horizons, n° 57, 2014.
2. Alfred Rappaport, "**Linking competitive strategy and shareholder value analysis**", Journal of Business Strategy, vol 7, n° 4, 1987.
3. Bang Nguyen & all, "**Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese**

- high-tech service industry**", Journal of Business Research, vol 69, n° 7, 2016.
4. Bouabdallah wassila, "**l'innovation et les firmes multinationales**", revue innovation et marketing, n° 1, 2014.
5. Brondoni Silvio, "**Innovation and Imitation: Corporate Strategies for Global Competition**", Symphonya, n° 1, 2012.
6. C R boddy, "**Projective techniques in market research: Valueless subjectivity or insightful reality? A look at the evidence for the usefulness, reliability and validity of projective techniques in market research**", International Journal of Market Research, Vol 47, Issue 3, 2005.
7. Bryan Lowell L & all, "**Corporate strategy in a globalizing world: The market capitalization imperative**", The McKinsey Quarterly, vol 1, n° 3, 1998.
8. Chimhun Hamlin & Mc neill, "**Impact of Manufacturer Brand Innovation on Retailer Brands**", International Journal of Business and Management, Vol 5, n° 9, September 2010.
9. Denis B Kilroy, "**Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth**", Management Decision, vol 37, Issue 4, 1999.
10. Dussauge & all, "**strategic technology management integrating product technology into global business strategies for the 1990s**", Technovation Vol 14 n° 2, 1994.
11. Elodie pillon, "**analyse du niveau de maturité des PME en terme d'innovation**", laboratoire, IRIS, 2015.
12. Eric vasseur, "**Economie de l'innovation et du progrès technique**", cour master2, univ picardie.
13. Eyal Biyalogorsky & Eitan Gerstner, "**Contingent Pricing to Reduce Price Risks**", Marketing Science, vol 23, n° 1, 2016.
14. Fabio Musso, "**innovation in marketing channels**", Emerging Issues in Management, n° 1, 2010.
15. George Bill, "**Managing stakeholders vs. responding to shareholders**", Strategy & Leadership, vol 31, n° 6, 2003,
16. Gerry hansell & all, "**The Role of Portfolio Management in Value Creation**", BCG report, October 2016.
17. Gungor Hacioglu & all, "**the effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs**", social behavioral sciences, vol 58, 2012.

18. Gurhan Gunday & all, "**Effects of innovation types on firm performance**", International Journal of Production Economics ,vol 133, 2011.
19. Hans Iofsten, "**Product innovation Processes and business performance the Trade-off between Product innovation Processes and business performance**", european journal of innovation management, vol 17, n° 1, 2014.
20. Huigang Liangaand & all, "**Electronic data interchange usage in China's healthcare organizations: the case of Beijing's hospitals**", International Journal of Information Management, n° 24, 2004.
21. Hungenberg herald, "**how to ensure that headquarters add value**", long range planning, vol 26, n° 6, 1993.
22. Jacinta moreira & all, "**Drivers of marketing innovation in Portuguese firms, economic interferences**", Vol 14, n° 31, 2012.
23. James P Andrew & Harold L Sirkin, "**Using the cash curve to discuss and discipline innovation investments Strategy & Leadership**", Vol 35 Issue 4, 2007.
24. Julio Jiménez-Martinez & Yolanda Polo-Redondo," **Key variables in the EDI adoption by retail firms**", Spain, Technovation, vol 21, n° 6, 2000.
25. Kim M & Kim Y, "**Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms**", International Journal of Hospitality Management, n° 40, 2014.
26. Kocevar-weidinger, Elizabeth & Benjes-Small, "**Candice. Mystery shopping your way to improved customer service. In: Quality and the Academic Library**", Chandos Publishing is an imprint of Elsevier, 2016.
27. Lowell L Bryan, & all, "**Corporate strategy in a globalizing world: the market**", McKinsey Quarterly, vol 1, n° 3, 1998.
28. Mamoun N Akroush, "**An empirical model of marketing strategy and shareholder value A value-based marketing perspective**", Review An International Business Journal, Vol 22 Issue 1, 2012.
29. Marc Dupuis & all, "**Trade marketing and retailing: a European approach**", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol 3, n° 1, 1996.
30. Mariana mazzacato, "**Innovation and stock price a: a review of some recent work**", L'Observatoire Francais de Conjonctures Economiques, 2006.

31. Marion Garaus & all, "**Shopper's acceptance and perceptions of electronic shelf labels**", Journal of Business Research, Vienna, vol 69, no 9, 2016.
32. Marzieh Shahmarichatghieh & all, "**product life cycle, technology life cycle and market life cycle; similarities, differences and applications**", similarities: differences and applications In: Technology, Innovation and Industrial Management Joint International Conference, 2015.
33. Mazzucato Mariana & Semmler Willi, "**Market share instability and stock price volatility during the industry life-cycle: the US automobile industry**", journal of Economic evolution, 1999.
34. Michael Mauboussin & Paul Johnson, "**Competitive advantage period: the neglected value driver**", Financial Management, Vol 26, n° 2, 1997.
35. Michael Porter, "**From Competitive Advantage to Corporate Strategy**", Harvard business school, 1987.
36. Michel O'dwyer & Audrey Gilmore, "**commentary innovation marketing in SMEs**", European journal of marketing, vol 43, n° 112, 2009.
37. Osman Gok & Sinem Peker, "**undertaking the linking innovation performance market performance and financial performance**", Review of Managerial Science, vol 11, n° 3, 2017.
38. Peter Doyle, "**Shareholder-value-based brand strategies**", Journal of brand Management, vol 9, n° 1, 2001.
39. Peter Doyle, "**Value-based marketing**", Journal of Strategic Marketing, vol 8, n° 4, 2000.
40. Pine Joseph & all, "**Do You Want to Keep Your Customers Forever**", Harvard Business Review, 1995.
41. Rahil Shams & all, "**Consumer perceived brand innovativeness: conceptualization and operationalization**", European Journal of Marketing, Vol 49, Issue 9/10, 2015.
42. Rajendra K Srivastava & all, "**Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis**", Journal of Marketing, Vol 62, n° 1, 1998.
43. Rajendra K Srivastava & all, "**Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing**", Journal of Marketing, vol 63, 1999.

44. Ravi Pappu & Pascale G Quester, "**How does Brand Innovativeness affect Brand Loyalty?**", European Journal of Marketing, Vol 50 Issue ½, 2016.
45. Renko Sanda & Druzijanic, Mirna, "**Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view**", Journal of retailing and consumer services, vol 21, n° 5, 2014.
46. Robert G cooper, "**the performance impact of product innovation strategie** ", European journal of marketing, 2007.
47. Rosanna Garcia & roger Calatone, "**A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review**", USA, journal innovation management, vol 19, n° 2, 2002.
48. Schmidt R C, "**Brand Price competition and innovation in markets with brand loyalty** ", Journal of Economics, vol 109, no 2, 2013.
49. Shampanier & all, "**Zero as a Special Price: The True Value of Free Products**", Marketing Science, 2016.
50. Sharon Belenzon and AndreaPataccon, "**Innovation and firm value: An investigation of the changing role of patents 1985–2007**", Research Policy Volume 42, Issue 8, September 2013.
51. Skugge g, "**Growing effective revenue managers**", Journal of Revenue and Pricing Management, vol 3, n° 1, 2004.
52. Stephan M Liozu & all, "**Mindful pricing: Transforming organizations through value-based pricing**", Journal of Strategic Marketing, vol 20, n° 3, 2012.
53. Türker D, "**Contrasting Instrumental Views on Corporate Social Responsibility: Short-term Versus Long-term Profit Orientation Approach**", Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol 207, 2015.
54. Valarie A Zeithaml & all, "**the customer pyramid: creating and serving profitable customers**", California management review, vol. 43, no 4, 2001.
55. Victoria ostrovskaya & all, "**marketing of innovation is a Key area of strategic management of modern enterprise**", Review of Applied Socio-Economic Research, vol 8, issue 2, 2014.
56. Youngok Kim & stevens lui, "**the impacts of external network and business group on innovation: do the types of innovation matter?**", Australia, journal of business research, vol 68, n° 9, 2015.
57. Zaoxuan X, "**the challenges of brand innovation in brand portfolio strategies**", hallstands university, cours of master, 2014.

ثالثا: المراجع الالكترونية

1. هشام سفيان صلوانتشي وآخرون، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب

المصالح في ظل المشروع الإستثماري"، مقال على الموقع الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/360/11/21/15567>، تاريخ

الإطلاع: 2017/08/26.

2. Community Tool Box, "**developing creative marketing**", www.ctb.ku.edu, date de consultation: 8/06/2016.

3. Gerry hansell & all, "**Creating Value Through Active Portfolio Management: The 2016 Value Creators Report**", <https://www.bcg.com/publications/2016/>, date de cancelation: 27/10/2017.

الملاحق

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

استبيان

السادة والسيدات المحترمين

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم استمارة من أجل إعداد دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان "أثر إدارة الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية" راجين منكم التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظرکم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة سينعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها، علما أن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان تتسم بالسرية والأمانة العلمية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير.....

الباحث: هولي فرحات

المشرف: الأستاذة الدكتورة يحياوي مفيدة

المحور الأول: البيانات الشخصية

أ- البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة 30-39 سنة 40 - 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي (دراسات التدرج) دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير)
- 4- المركز الوظيفي: مدير عام نائب مدير عام رئيس قسم نائب رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات 5 - 9 سنوات 10 - 14 سنة 15 سنة فأكثر

ب- بيانات حول المؤسسة

- 1- حجم المؤسسة من حيث عدد العمال من 1 - 9 من 10 - 49 50 - 250 أكثر من 250
- 2- حجم نشاط المؤسسة (رقم الأعمال) دج: أقل من 40 مليون 40 - أقل من 400 مليون 400 مليون - 4 مليار أكثر من 4 مليار
- 3 - خبرة المؤسسة في قطاع النشاط: أقل من 5 سنوات 5 - 9 سنوات 10 - 14 سنة 15 سنة فأكثر
- 4- ملكية المؤسسة: خاصة عمومية مختلطة
- 5- الطبيعة القانونية للمؤسسة: مؤسسة فردية شركة تضامن شركة المسؤولية المحدودة (SARL) شركة وحيدة الأسهم ذات المسؤولية المحدودة (RURL) شركة مساهمة (SPA)
- 6- مصادر التمويل: ذاتي قروض بنكية مؤسسات الدعم مختلط
- 7- نطاق سوق المؤسسة: محلي وطني إقليمي دولي

الملاحق

المحور الثاني: الابتكار التسويقي وعناصر المزيج

يشمل هذا الجزء أسئلة حول واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة بالإضافة لحالة الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة						
1	تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة إبتكارية بداخلها					
2	تسعى المؤسسة أن تكون قائدة للسوق من خلال ما هو جديد					
3	تتميز السوق التي تعمل فيها المؤسسة بدرجة عالية من الابتكار					
4	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير وتشجع عليه					
5	تسعى المؤسسة لتوظيف الأفراد الابتكارين في مصالحتها					
6	تحرص المؤسسة على تلقين أفرادها مفاهيم إبتكارية					
7	تملك المؤسسة إطارات ذات مهارات إبتكارية كبيرة					
8	تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة للابتكار					
9	تقوم مؤسستكم بالمشاركة في التظاهرات التي تشجع الابتكار وتدعمه					
10	تقوم المؤسسة بجمع أهم الابتكارات الحاصلة في ميدان نشاطها					
11	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في مجال الابتكار					
12	تسعى المؤسسة إلى إدخال طرق وأساليب تسييرية حديثة في الوظيفة التسويقية					
13	تملك المؤسسة المتطلبات البشرية والتقنية وإدارية لنجاح الابتكار التسويقي					
14	تتميز الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة بالتميز والكفاءة					

الملاحق

				الابتكارات التسويقية للمؤسسة مترابطة مع استراتيجيات العامة للمؤسسة	15
				تهتم المؤسسة بعملائها وتدرس حاجاتهم من أجل تجسيدها في أعمال إبتكارية	16
				تملك الأنشطة الإبتكارية للتسويق أهمية كبيرة داخل المؤسسة	17
				يتم تمييز الأفراد المبتكرين في التسويق داخل المنظمة، ويتم دعمهم	18
الابتكار في المنتج					
				تتصف منتجات المؤسسة بالتميز مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين	19
				تتميز عروض المؤسسة بتنوع والتعدد مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	20
				تقوم الشركة باستبدال منتجات قديمة بأخرى جديدة بمعدل سريع	21
				تمثل المنتجات المبتكرة نسبة لا بأس بها من منتجات الشركة	22
				قدمت مؤسستك خلال السنوات الأخيرة منتجات مبتكرة أو محسنة	23
				تقوم المؤسسة بتحسين الخدمات المكملة للمنتج أو الخدمة الرئيسية	24
				أغلب المنتجات المبتكرة للمؤسسة تلقى نجاح في السوق	25
				تقوم المؤسسة بتغييرات هامة في التصميم الجمالي للتبعية والتغليف	26
				يعتبر الابتكار في المنتجات سلاح تنافسي للمؤسسة	27
				تختار المؤسسة سلسلة توريد كفاء تساعد على الابتكار	28
الابتكار في السعر					
				تعتبر الاستراتيجيات التسعيرية للشركة متميزة مقارنة باستراتيجيات المنافسين	29
				تقدم المؤسسة تسهيلات للدفع أحسن مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	30
				تملك المؤسسة عروض سعرية جذابة ومبتكرة	31
				تقوم المؤسسة بتقديم امتيازات سعرية باستمرار	32
				تستعمل المؤسسة أسلوب التسعير المتغير حسب الطلب	33
				تستعمل المؤسسة أساليب خصم متنوعة ومتميزة	34
				تقوم المؤسسة بوضع أسعار منتجاتها على أساس خصائص الزبائن	35

الملاحق

					يساعد الابتكار في الأسعار المنتجات على جذب زبائن جدد	36
					تستعمل المؤسسة التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل عدد صحيح)	37
الابتكار في التوزيع						
					تقوم الشركة باستحداث أساليب بيع جديدة ومبتكرة بصورة مستمرة	38
					تستخدم المؤسسة الابتكارات التكنولوجية في عملية التوزيع وتخزين المنتجات	39
					لا يبذل الزبون جهد كبير في سبيل الحصول على منتجات المؤسسة	40
					تسعى الشركة إلى تقليل وقت تنفيذ عن طريق ابتكار طرق تنظيمية جديدة تساعد تنفيذ الطلبات وأداء الخدمة	41
					يملك الزبون بدائل متعددة للحصول على منتج المؤسسة في الوقت والمكان المرغوب فيه	42
					تدخل المؤسسة طرق عرض مبتكرة لمنتجاتها بصورة مستمرة	43
					تقوم المؤسسة بإبداع طرق جديدة في البيع والتعامل مع الزبائن وتجار التجزئة	44
					تحرص المؤسسة على تلقين مفاهيم إبتكارية للأفراد داخل قناة التوزيع	45
					تتعامل المؤسسة مع موردين ووكلاء مبدعين ومتميزين	46
					تستعمل المؤسسة الانترنت الانترنت في عملية التوزيع وإدارة المخازن	47
					تستخدم المؤسسة التوزيع الالكتروني مع زبائنها	48
الابتكار في الترويج						
					تقوم السياسة الترويجية للمؤسسة على الابتكار	49
					تقوم المؤسسة بإدخال أساليب ترويجية جديدة بصورة مستمرة	50
					تنوع وتبتكر المؤسسة في حملاتها الإعلانية للتعبير بصدق عن محتوى الرسالة الإعلانية	51
					دائما ما تأتي المؤسسة بالجديد فيما يخص عروض التخفيضات والهدايا والمسابقات	52
					رجال البيع المؤسسة مبدعين ومحترمين في تعاملهم مع الزبون	53
					تتميز الرسالة الترويجية للمؤسسة الموضوعية (عدم الخداع)	54
					تملك المؤسسة مواقع انترنت للإشهار والترويج	55

الملاحق

					تكاليف الابتكار في الترويج منخفضة	56
ابتكار في بحوث التسويق والعلامة التجارية						
					العلامة التجارية للمؤسسة مميزة وجذابة	57
					تقوم المؤسسة بتحسين علامتها التجارية باستمرار	58
					يحمل الزبون صورة جيدة عن علامة المؤسسة	59
					تعتمد المؤسسة على طرق حديثة في جمع المعلومات	60
					تعتمد المؤسسة على طرق حديثة في جمع المعلومات	61
					الأفراد العاملون في مصالحي بحوث التسويق لهم القدرة الإبداعية في دراسة المشاكل التسويقية	62

المحور الثالث: قيمة المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الربحية						
1	تتمتع المؤسسة برضا مقبول للمالكين عن نتائج المؤسسة					
2	تملك مبيعات المؤسسة قدرة على توليد هامش ربح مرتفع					
3	تحقق المؤسسة دخل عالي على إجمالي الأصول المستثمرة					
4	تحقق المؤسسة أرباح من الأنشطة التي تمارسها					
5	تعد الربحية العالية ميزة بالنسبة للمؤسسة					
6	تعتمد المؤسسة على تحليل الربحية لمعرفة مدى كفاءتها في السوق					
7	تعد الربحية هدف أساسي للمؤسسة					
السيولة						
8	الأموال السائلة هي مصدر لتمويل الاستثمارات والوفاء بالالتزامات					
9	معدلات الأرباح المؤسسة لها القدرة على تغطية أعباء التمويل والمخاطر المالية					

الملاحق

					تعتمد المؤسسة على معيار القيمة الاقتصادية المضافة	10
					تحقق المؤسسة معدلات نمو في نسب السيولة	11
					تحرص المؤسسة على الاهتمام بالعوامل التي تزيد من سيولتها	12
					تملك المؤسسة قدرة كبيرة على تسديد التزاماتها عند الاستحقاق	13
الحفاظ على رأس المال من المخاطر						
					تحتفظ المؤسسة برأس مال مناسب لمواجهة المخاطر	14
					تملك المؤسسة قدرة على تحمل المخاطر وتجاوزها	15
					تملك المؤسسة كفاءة كبيرة في مواجهة المخاطر المالية	16
					المخاطر المالية للمؤسسة في انخفاض مستمر	17
					تتميز عوائد الملاك بقلة التذبذب مما يقلل من المخاطر المالية	18
التدفقات النقدية						
					تتميز المؤسسة بالوفرة في تحقيق التدفقات النقدية	19
					تتميز التدفقات النقدية للمؤسسة بالتذبذب (الارتفاع والانخفاض)	20
					يتميز التدفق النقدي للمؤسسة بالاستمرارية	21
					تحقق المؤسسة تدفقات نقدية سريعة من أنشطتها	22
العائد على حقوق الملكية						
					تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية	23
					تسعى المؤسسة للموازنة بين العائد المالي وحدوث نتائج غير مرغوبة	24
					تتخذ المؤسسة إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد	25
رأس مال العامل						
					رأس المال العامل من المؤشرات الرئيسة التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل	26
					رأس المال العامل للمؤسسة في تحسن مستمر	27

الملاحق

الملحق الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	المستخدم
1	عقون شراف	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
2	بلحاج طارق	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
3	عيواج مختار	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي
4	باي مريم	أستاذ مساعد قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

الملحق الثالث: معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	44

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملاحق

الملحق الرابع: للمتغير التابع ودراسة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	27

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	89

الملحق الخامس: مؤشر الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	75,7	75,7	75,7
	أنثى	17	24,3	24,3	100,0
Total		70	100,0	100,0	

الملاحق

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
منتج	Hypothèse de variances égales	3,752	,057	-1,016	68	,313	-,28968	,28508	-,85854	,27918
	Hypothèse de variances inégales			-1,163	34,944	,253	-,28968	,24906	-,79532	,21596
سعر	Hypothèse de variances égales	,024	,878	,549	68	,585	,16291	,29680	-,42935	,75516
	Hypothèse de variances inégales			,531	25,678	,600	,16291	,30686	-,46823	,79405
توزيع	Hypothèse de variances égales	2,638	,109	,964	68	,338	,30915	,32056	-,33051	,94881
	Hypothèse de variances inégales			1,149	38,254	,258	,30915	,26906	-,23540	,85371
بحوث	Hypothèse de variances égales	,164	,687	1,483	68	,143	,25916	,17476	-,08957	,60788
	Hypothèse de variances inégales			1,450	26,116	,159	,25916	,17869	-,10807	,62638
ترويج	Hypothèse de variances égales	,075	,785	1,094	68	,278	,18479	,16899	-,15241	,52200
	Hypothèse de variances inégales			1,108	27,630	,278	,18479	,16684	-,15717	,52676

الملاحق

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الربحية									
السبولة									
الحفاظ									
التدفقات									
العائد									
رأس المال									

الملاحق

الملحق السادس: العمر

		العمر							
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	Bootstrap pour Pourcentage ^a			
						Biais	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Valide	30 من أقل سنة	13	18,6	18,6	18,6	,0	4,7	10,0	28,6
	إلى 30 من سنة 39	19	27,1	27,1	45,7	-,1	5,2	17,1	38,5
	سنة 40-49	23	32,9	32,9	78,6	-,1	5,5	22,9	42,9
	فأكثر سنة 50	15	21,4	21,4	100,0	,2	5,0	11,4	31,4
	Total	70	100,0	100,0		,0	,0	100,0	100,0

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	2,065	3	,688	,648	,587
	Intragruppes	70,146	66	1,063		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	1,272	3	,424	,367	,777
	Intragruppes	76,171	66	1,154		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	1,832	3	,611	,451	,717
	Intragruppes	89,336	66	1,354		
	Total	91,168	69			
بحوث	Intergruppes	,403	3	,134	,326	,806
	Intragruppes	27,192	66	,412		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	,968	3	,323	,870	,461
	Intragruppes	24,466	66	,371		
	Total	25,434	69			

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	1,279	3	,426	,306	,821
	Intragruppes	91,882	66	1,392		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	1,281	3	,427	,312	,817
	Intragruppes	90,302	66	1,368		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	,254	3	,085	,121	,947
	Intragruppes	46,170	66	,700		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	1,371	3	,457	,721	,543
	Intragruppes	41,840	66	,634		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	2,135	3	,712	,639	,592
	Intragruppes	73,453	66	1,113		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	,550	3	,183	,348	,791
	Intragruppes	34,768	66	,527		
	Total	35,318	69			

الملحق السابع: مؤشر المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	12	17,1	17,1	17,1
	جامعي	36	51,4	51,4	68,6
	عليا دراسات	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	1,433	2	,717	,678	,511
	Intragruppes	70,778	67	1,056		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	2,275	2	1,138	1,014	,368
	Intragruppes	75,168	67	1,122		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	1,050	2	,525	,895	,413
	Intragruppes	39,287	67	,586		
	Total	40,337	69			
بحوث	Intergruppes	,477	2	,239	,590	,557
	Intragruppes	27,118	67	,405		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	,062	2	,031	,082	,921
	Intragruppes	25,372	67	,379		
	Total	25,434	69			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	3,299	2	1,650	1,230	,299
	Intragruppes	89,861	67	1,341		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	1,255	2	,627	,465	,630
	Intragruppes	90,328	67	1,348		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	,682	2	,341	,500	,609
	Intragruppes	45,741	67	,683		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	,602	2	,301	,473	,625
	Intragruppes	42,609	67	,636		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	,475	2	,238	,212	,810
	Intragruppes	75,112	67	1,121		
	Total	75,587	69			

الملاحق

رأس المال	Intergruppes	1,259	2	,630	1,238	,296
	Intragruppes	34,059	67	,508		
	Total	35,318	69			

الملحق الثامن: المركز الوظيفي

مركز وظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	14	20,0	20,0	20,0
عام مدير	15	21,4	21,4	41,4
عام مدير نائب	25	35,7	35,7	77,1
قسم رئيس	16	22,9	22,9	100,0
قسم رئيس نائب	70	100,0	100,0	
Total				

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج					
Intergruppes	6,899	3	2,300	2,324	,083
Intragruppes	65,312	66	,990		
Total	72,211	69			
سعر					
Intergruppes	2,568	3	,856	,754	,524
Intragruppes	74,875	66	1,134		
Total	77,443	69			
توزيع					
Intergruppes	2,104	3	,701	,520	,670
Intragruppes	89,065	66	1,349		
Total	91,168	69			
بحوث					
Intergruppes	1,119	3	,373	,930	,431
Intragruppes	26,477	66	,401		
Total	27,596	69			
ترويج					
Intergruppes	,816	3	,272	,729	,538
Intragruppes	24,618	66	,373		
Total	25,434	69			

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	7,045	3	2,348	1,800	,156
	Intragruppes	86,115	66	1,305		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	6,276	3	2,092	1,619	,193
	Intragruppes	85,307	66	1,293		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	3,735	3	1,245	1,925	,134
	Intragruppes	42,688	66	,647		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	3,448	3	1,149	1,908	,137
	Intragruppes	39,762	66	,602		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	3,773	3	1,258	1,156	,333
	Intragruppes	71,814	66	1,088		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	2,355	3	,785	1,572	,204
	Intragruppes	32,963	66	,499		
	Total	35,318	69			

الملحق التاسع: مؤشر سنوات الخبرة

سنوات خبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات خمس من أقل	23	32,9	32,9	32,9
	سنوات 5-9	26	37,1	37,1	70,0
	سنة 10-14	10	14,3	14,3	84,3
	فاكثر 15	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	,365	3	,122	,112	,953
	Intragruppes	71,846	66	1,089		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	3,314	3	1,105	,984	,406
	Intragruppes	74,129	66	1,123		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	1,201	3	,400	,294	,830
	Intragruppes	89,967	66	1,363		
	Total	91,168	69			
بحوث	Intergruppes	,471	3	,157	,382	,766
	Intragruppes	27,124	66	,411		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	1,442	3	,481	1,322	,275
	Intragruppes	23,992	66	,364		
	Total	25,434	69			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	6,772	3	2,257	1,725	,170
	Intragruppes	86,389	66	1,309		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	8,346	3	2,782	2,206	,096
	Intragruppes	83,237	66	1,261		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	2,900	3	,967	1,466	,232
	Intragruppes	43,523	66	,659		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	2,348	3	,783	1,264	,294
	Intragruppes	40,863	66	,619		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	5,337	3	1,779	1,672	,182
	Intragruppes	70,250	66	1,064		
	Total	75,587	69			

الملاحق

رأس المال	Intergroupes	3,192	3	1,064	2,186	,098
	Intragroupes	32,126	66	,487		
	Total	35,318	69			

الملحق العاشر: مؤشر عدد العمال

عدد عمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-9	12	17,1	17,1	17,1
10-49	23	32,9	32,9	50,0
50-250	17	24,3	24,3	74,3
فاكثر 250	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج					
Intergroupes	5,954	3	1,985	1,977	,126
Intragroupes	66,257	66	1,004		
Total	72,211	69			
سعر					
Intergroupes	2,484	3	,828	,729	,538
Intragroupes	74,959	66	1,136		
Total	77,443	69			
توزيع					
Intergroupes	1,510	3	,503	,371	,774
Intragroupes	89,658	66	1,358		
Total	91,168	69			
بحوث					
Intergroupes	,476	3	,159	,386	,763
Intragroupes	27,119	66	,411		
Total	27,596	69			
ترويج					
Intergroupes	1,898	3	,633	1,775	,161
Intragroupes	23,535	66	,357		
Total	25,434	69			

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	2,778	3	,926	,676	,570
	Intragruppes	90,383	66	1,369		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	2,155	3	,718	,530	,663
	Intragruppes	89,428	66	1,355		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	2,975	3	,992	1,506	,221
	Intragruppes	43,448	66	,658		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	1,946	3	,649	1,038	,382
	Intragruppes	41,265	66	,625		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	1,952	3	,651	,583	,628
	Intragruppes	73,635	66	1,116		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	3,060	3	1,020	2,087	,110
	Intragruppes	32,257	66	,489		
	Total	35,318	69			

الملحق الحادي عشر: مؤشر حجم النشاط

Statistiques

حجم نشاط

N	Valide	70
	Manquant	0

حجم نشاط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مليون 40 من اقل	9	12,9	12,9	12,9
	400 اقل-40	23	32,9	32,9	45,7
	مليار 4-400	16	22,9	22,9	68,6
	مليار 4 من اكثر	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	2,128	3	,709	,668	,575
	Intragruppes	70,083	66	1,062		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	1,863	3	,621	,542	,655
	Intragruppes	75,580	66	1,145		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	2,691	3	,897	,669	,574
	Intragruppes	88,477	66	1,341		
	Total	91,168	69			
بحوث	Intergruppes	,688	3	,229	,563	,642
	Intragruppes	26,907	66	,408		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	,684	3	,228	,608	,612
	Intragruppes	24,750	66	,375		
	Total	25,434	69			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	,698	3	,233	,166	,919
	Intragruppes	92,463	66	1,401		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	1,133	3	,378	,276	,843
	Intragruppes	90,450	66	1,370		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	,660	3	,220	,317	,813
	Intragruppes	45,764	66	,693		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	,421	3	,140	,216	,885
	Intragruppes	42,790	66	,648		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	2,752	3	,917	,831	,481
	Intragruppes	72,835	66	1,104		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	1,299	3	,433	,840	,477

الملاحق

Intragroupes	34,019	66	,515	
Total	35,318	69		

الملحق الثاني عشر: مؤشر خبرة المؤسسة في قطاع النشاط

Statistiques

خبرة مؤسسة

N	Valide	70
	Manquant	0

خبرة مؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	13	18,6	18,6	18,6
سنة 5-9	11	15,7	15,7	34,3
سنة 10-14	18	25,7	25,7	60,0
فاكثر سنة 15	28	40,0	40,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Inter-groupes	1,609	3	,536	,501
	Intra-groupes	70,602	66	1,070	
	Total	72,211	69		
سعر	Inter-groupes	1,355	3	,452	,392
	Intra-groupes	76,088	66	1,153	
	Total	77,443	69		
توزيع	Inter-groupes	2,950	3	,983	,736
	Intra-groupes	88,218	66	1,337	
	Total	91,168	69		
بحوث	Inter-groupes	1,374	3	,458	1,153
	Intra-groupes	26,221	66	,397	
	Total	27,596	69		
ترويج	Inter-groupes	1,180	3	,393	1,070
	Intra-groupes	24,254	66	,367	
	Total	25,434	69		

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	2,541	3	,847	,617	,606
	Intragruppes	90,620	66	1,373		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	2,581	3	,860	,638	,593
	Intragruppes	89,002	66	1,349		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	2,152	3	,717	1,069	,368
	Intragruppes	44,272	66	,671		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	,448	3	,149	,230	,875
	Intragruppes	42,763	66	,648		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	2,249	3	,750	,675	,571
	Intragruppes	73,338	66	1,111		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	,459	3	,153	,290	,833
	Intragruppes	34,859	66	,528		
	Total	35,318	69			

الملحق الثالث عشر: مؤشر ملكية المؤسسة

Statistiques

ملكية مؤسسة

N	Valide	70
	Manquant	0

ملكية مؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خاصة	42	60,0	60,0	60,0
	عمومية	12	17,1	17,1	77,1
	مختلطة	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	,769	2	,384	,360	,699
	Intragruppes	71,443	67	1,066		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	,919	2	,460	,403	,670
	Intragruppes	76,523	67	1,142		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	,171	2	,086	,143	,867
	Intragruppes	40,166	67	,599		
	Total	40,337	69			
بحوث	Intergruppes	,027	2	,013	,033	,968
	Intragruppes	27,569	67	,411		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	,105	2	,053	,139	,870
	Intragruppes	25,329	67	,378		
	Total	25,434	69			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	,559	2	,280	,202	,817
	Intragruppes	92,601	67	1,382		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	1,223	2	,612	,453	,637
	Intragruppes	90,360	67	1,349		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	,850	2	,425	,625	,538
	Intragruppes	45,573	67	,680		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	,206	2	,103	,160	,852
	Intragruppes	43,005	67	,642		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	,991	2	,495	,445	,643
	Intragruppes	74,597	67	1,113		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	1,458	2	,729	1,443	,243
	Intragruppes	33,859	67	,505		

الملاحق

Total	35,318	69		
-------	--------	----	--	--

الملحق الرابع عشر: مؤشر الطبيعة القانونية

Statistiques

طبيعة قانونية

N	Valide	70
	Manquant	0

طبيعة قانونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فردية	17	100,0	100,0	100,0
تضامن شركة	2	2,9	2,9	52,9
sarl	10	14,3	14,3	67,1
eurl	6	8,6	8,6	75,7
spa	35	50,0	50,0	50,0
Total	70	100,0	100,0	

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
منتج	Intergruppes	2,059	4	,515	,477	,752
	Intragruppes	70,152	65	1,079		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	2,225	4	,556	,481	,750
	Intragruppes	75,218	65	1,157		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	2,717	4	,679	,499	,736
	Intragruppes	88,452	65	1,361		
	Total	91,168	69			
بحوث	Intergruppes	,404	4	,101	,241	,914
	Intragruppes	27,192	65	,418		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	,151	4	,038	,097	,983
	Intragruppes	25,283	65	,389		
	Total	25,434	69			

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	3,296	4	,824	,596	,667
	Intragruppes	89,865	65	1,383		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	4,865	4	1,216	,912	,463
	Intragruppes	86,718	65	1,334		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	3,106	4	,776	1,165	,334
	Intragruppes	43,318	65	,666		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	2,402	4	,600	,956	,438
	Intragruppes	40,809	65	,628		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	4,302	4	1,075	,981	,424
	Intragruppes	71,285	65	1,097		
	Total	75,587	69			
رأسالمال	Intergruppes	4,089	4	1,022	2,128	,087
	Intragruppes	31,228	65	,480		
	Total	35,318	69			

الملحق الخامس عشر: مؤشر مصادر التمويل

مصادر تمويل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذاتي	18	25,7	25,7	25,7
	بنكية قروض	8	11,4	11,4	37,1
	الدعم مؤسسات	2	2,9	2,9	40,0
	مختلط	42	60,0	60,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	6,257	3	2,086	2,087	,110
	Intragruppes	65,955	66	,999		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	14,449	3	4,816	5,046	,003
	Intragruppes	62,994	66	,954		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	7,083	3	2,361	4,686	,005
	Intragruppes	33,254	66	,504		
	Total	40,337	69			
بحوث	Intergruppes	1,125	3	,375	,935	,429
	Intragruppes	26,471	66	,401		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	4,286	3	1,429	4,458	,007
	Intragruppes	21,148	66	,320		
	Total	25,434	69			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	11,104	3	3,701	2,977	,038
	Intragruppes	82,057	66	1,243		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	12,181	3	4,060	3,375	,023
	Intragruppes	79,402	66	1,203		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	4,246	3	1,415	2,215	,095
	Intragruppes	42,178	66	,639		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	3,290	3	1,097	1,813	,153
	Intragruppes	39,920	66	,605		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	6,147	3	2,049	1,948	,130
	Intragruppes	69,440	66	1,052		
	Total	75,587	69			
رأسالمال	Intergruppes	6,288	3	2,096	4,765	,005

الملاحق

Intragroupes	29,030	66	,440		
Total	35,318	69			

الملحق السادس عشر: مؤشر نطاق السوق

نطاقسوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محلي	19	27,1	27,1	27,1
	وطني	33	47,1	47,1	74,3
	اقليمي	6	8,6	8,6	82,9
	دولي	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
منتج	Intergruppes	1,661	3	,554	,518	,671
	Intragruppes	70,550	66	1,069		
	Total	72,211	69			
سعر	Intergruppes	2,721	3	,907	,801	,498
	Intragruppes	74,722	66	1,132		
	Total	77,443	69			
توزيع	Intergruppes	3,507	3	1,169	,880	,456
	Intragruppes	87,661	66	1,328		
	Total	91,168	69			
بحوث	Intergruppes	,492	3	,164	,400	,754
	Intragruppes	27,103	66	,411		
	Total	27,596	69			
ترويج	Intergruppes	,091	3	,030	,079	,971
	Intragruppes	25,343	66	,384		
	Total	25,434	69			

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الربحية	Intergruppes	,708	3	,236	,169	,917
	Intragruppes	92,452	66	1,401		
	Total	93,161	69			
السيولة	Intergruppes	1,470	3	,490	,359	,783
	Intragruppes	90,112	66	1,365		
	Total	91,583	69			
الحفاظ	Intergruppes	,992	3	,331	,480	,697
	Intragruppes	45,432	66	,688		
	Total	46,423	69			
التدفقات	Intergruppes	,061	3	,020	,031	,993
	Intragruppes	43,150	66	,654		
	Total	43,211	69			
العائد	Intergruppes	,502	3	,167	,147	,931
	Intragruppes	75,085	66	1,138		
	Total	75,587	69			
رأس المال	Intergruppes	1,986	3	,662	1,311	,278
	Intragruppes	33,332	66	,505		
	Total	35,318	69			

الملاحق

الملحق السابع عشر: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الابتكار التسويقي

Statistiques

	واقع1	واقع2	واقع3	واقع4	واقع5	واقع6	واقع7	واقع8	واقع9	واقع10	واقع11	واقع12	واقع13	واقع14	واقع15	واقع16	واقع17	واقع18
N Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6714	3,5714	3,2000	3,6571	3,7571	3,6857	3,5000	3,4714	2,5143	3,5143	2,2429	3,7571	3,4000	3,5713	3,4429	3,6286	3,4100	3,4857
Ecart type	1,40105	1,18654	1,39979	1,16576	1,39809	1,22229	1,43204	1,27087	1,42181	1,24810	,95456	1,19705	1,38731	1,14931	1,26989	1,29851	1,36626	1,27112

الملاحق

الملحق الثامن عشر: المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء إبتكار المنتج

Statistiques

		المنتج19	المنتج20	المنتج21	المنتج22	المنتج23	المنتج24	المنتج25	المنتج26	المنتج27	المنتج28
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5286	3,5143	3,3857	3,3000	3,2714	2,6429	3,3429	1,4857	3,3143	3,4000
	Ecart type	1,41136	1,25966	1,41721	1,26663	1,39275	1,45498	1,41304	,63114	1,50884	1,34488

الملحق التاسع عشر: المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء إبتكار السعر

Statistiques

		السعر29	السعر30	السعر31	السعر32	السعر33	السعر34	السعر35	السعر36	السعر37
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,4143	3,4571	3,3714	2,9143	2,4286	3,1571	3,3000	3,4286	2,2857
	Ecart type	1,43953	1,39029	1,38492	1,28247	1,23443	1,31475	1,48763	1,39950	1,05147

الملحق العشرين: المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء إبتكار التوزيع

Statistiques

		التوزيع38	التوزيع39	التوزيع40	التوزيع41	التوزيع42	التوزيع43	التوزيع44	التوزيع45	التوزيع46	التوزيع47	التوزيع48
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,4714	2,9286	3,3429	3,3571	3,2571	3,5714	3,4000	3,1714	2,9714	3,2857	1,5000
	Ecart type	1,22441	1,27770	1,32846	1,49430	1,25900	1,39654	1,28987	1,41392	1,34025	1,47582	,71728

الملحق الواحد والعشرين: المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء إبتكار الترويج

Statistiques

		الترويج49	الترويج50	الترويج51	الترويج52	الترويج53	الترويج54	الترويج55	الترويج56
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,2429	2,8286	3,1000	3,2857	1,5000	2,9857	3,3429	1,6571
	Ecart type	1,55513	1,17918	1,36361	1,24112	,65386	1,53692	1,46343	,99106

الملاحق

الملحق الثاني والعشرين: المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث إبتكار البحوث والعلامة

Statistiques

		بحوث57	بحوث58	بحوث59	بحوث60	بحوث61	بحوث62
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3857	2,8000	2,5857	2,8100	2,7429	3,1571
Ecart type		1,34372	1,23476	1,38828	1,49006	1,46144	1,50973

الملحق الثالث والعشرين: المتوسطات الحسابية والانحرافات للمتغير التابع

Statistiques

		الربحية1	الربحية2	الربحية3	الربحية4	الربحية5	الربحية6	الربحية7
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3429	3,6571	3,5714	3,7286	3,6000	3,5571	3,7857
Ecart type		1,26130	1,08862	1,31404	1,16621	1,33406	1,24686	1,43348

Statistiques

		السيولة8	السيولة9	السيولة10	السيولة11	السيولة12	السيولة13	الحفاظ14
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5857	3,2714	3,1857	3,36	3,7000	3,4857	3,6143
Ecart type		1,29091	1,33971	1,18313	1,415	1,24353	1,40127	1,27737

Statistiques

		الحفاظ15	الحفاظ16	الحفاظ17	الحفاظ18	الندفكات19	الندفكات20	الندفكات21
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4571	3,4286	1,5571	1,5571	3,4143	1,5571	3,2143
Ecart type		1,36929	1,23443	,71497	,71497	1,30209	,71497	1,32854

Statistiques

		الندفكات22	العائد23	العائد24	العائد25	راسمال26	راسمال27
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,5571	3,2571	3,2714	3,1857	3,6000	1,5571
Ecart type		,71497	1,18793	1,00609	1,18313	1,25571	,71497

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية إدارة الابتكار في المؤسسات الجزائرية ومستوى تطبيقه لدى مصالحتها، ومدى تأثير قيمة المؤسسة بهذا المفهوم الإداري. خاصة في ظل البيئة التنافسية المضطربة مما يزيد من صعوبة إتخاذ القرار وتحقيق هدف المساهمين، هذا الأخير أصبح مرتبط أكثر بمصالح الأطراف الأخرى في المؤسسة رغم التعارض الذي قد يظهر بينه وبين هذه الأطراف على المدى القصير. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وتم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير النتائج المسجلة. وقد توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى تطبيق الابتكار في الوظيفة التسويقية على مستوى المؤسسات الجزائرية متوسط مع تفاوت درجة تطبيق هذا الابتكار من نشاط تسويقي إلى آخر، كما تم تأكيد أثر هذه الأنشطة على أبعاد ومؤشرات قيمة المؤسسة والذي يعتبر هدف يسعى المدراء إلى تحقيقه. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية مطالبة بتحسين وتشجيع التوجهات الابتكارية في ميدان التسويق. واختيار الاستراتيجيات العامة وفق منظور تسويقي يضمن في نفس الوقت تحقيق أهداف المساهمين.

الكلمات المفتاحية: الابتكار التسويقي، التسويق المبني على القيمة، قيمة المؤسسة الجزائرية، خلق الثروة للمساهمين.

Abstract

the object of this study is to identify the reality of the process of managing innovation in Algerian companies, and the level of its application in its services, and the extent to which the value of the company is affected by this administrative concept, especially in light of the competitive environment, which makes it more difficult to adopt the decision and achieve the shareholders' goal. The latter became more linked to the interests of other parties in the institution, despite the conflict that may appear between them and these parties in the short term.

In order to achieve the objectives of this study, the questionnaire was used as a data collection tool, and was distributed to a number of Algerian enterprises. Statistical methods were used to analyze and interpret the recorded results.

This study came out with several results. The most important of which stipulate that the level of application of innovation in the marketing function in the Algerian companies is average, with varying degree of application of this innovation from marketing activity to another. This study, has also emphasized, the impact of these activities on the dimensions and indicators of the value of the enterprise, which is a goal that managers seek to achieve.

Through these results, it can be said that Algerian companies are required to improve and encourage innovative trends in the field of marketing, and selecting the general strategies according to a marketing perspective that ensures the achievement of shareholders' objectives.

Keywords: marketing innovation, value-based marketing, value of Algerian enterprise, Creating wealth for shareholders.