

# التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

إعداد الدارس

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

البحث مقدم

ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه  
في إدارة أعمال

تحت إشراف

مكتب البحث العلمي بأكاديمية جيت للتدريب 2024

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه



مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

## التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

البحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في إدارة أعمال

إعداد الدارس

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

تحت إشراف

مكتب البحث العلمي بأكاديمية جيت للتدريب

٢٠٢٤



مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

سلسلة الأعمال الفكرية

اسم العمل: التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية  
البحث المقدم ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في إدارة الأعمال

للباحث الاقتصادي:

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

\*\*\*\*\*

رقم الإيداع الإلكتروني: 11606 - 2024

الترقيم الدولي: 4-9270-94-977-978

تصميم الغلاف  
منى شومان  
اخراج فني  
دار البديع العربي  
للطباعة والنشر



002 - 01061635162  
002 - 01503570075  
ranyhmtwlyblat@gmail.com

## الإهداء

إلى .. كل من يؤمن بقوة الإبداع والابتكار في تحقيق التميز والنجاح...

إلى .. عائلتي العزيزة، التي كانت دائمًا مصدر إلهامي ودعمي، وخصوصًا إلى والديّ اللذين غرسوا فيّ حب المعرفة والسعي الدائم نحو التميز.

إلى .. زوجتي وأطفالي، الذين تحملوا معي ساعات العمل الطويلة وأعطوني الحب والدعم الذي أحতاجه لتحقيق أحلامي.

إلى .. زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني الأفكار والنقاشات المثمرة وساعدوني على تطوير هذا العمل.

وأخيرًا، إلى كل قارئ طموح يسعى لتحقيق النجاح والتميز من خلال الابتكار والتسويق الفعال.

مصطفى عادل

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

---

## شكر وتقدير

أود أن أعرب عن خالص امتناني وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذا الكتاب:

أولاً، أشكر الله تعالى على توفيقه ونعمه التي لا تُحصى، والتي بدونها لم يكن هذا العمل ليرى النور.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أسرتي العزيزة، والديّ ووالدتي، على دعمهم المستمر وتشجيعهم اللامحدود. لقد كانوا دائماً مصدراً للقوة والإلهام.

أعبر عن امتناني العميق لزوجتي وأطفالي، الذين تحملوا معي مشقة العمل والسهر، وقدموا لي الحب والدعم الذي لا يُقدر بثمن.

أشكر زملائي في العمل وأصدقائي على مساعدتهم وتوجيهاتهم القيمة. لقد كانت مناقشاتكم وآراؤكم دعامة قوية في تطوير أفكارني وإنجاز هذا الكتاب.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في مراجعة هذا الكتاب وإخراجه في صورته النهائية، من محررين وناشرين ومصممي غلاف. لقد كان لجهودكم الدور الكبير في نجاح هذا المشروع.

وأخيراً، إلى كل قارئ يمنح من وقته لقراءة هذا الكتاب، شكراً لكم على اهتمامكم وثقتكم. أمل أن تجدوا في صفحات هذا الكتاب ما يفيدكم ويمتكم.

## جدول المحتويات

١٣	الفصل الأول
١٤	المقدمة
١٦	أهمية الدراسة
١٧	أهداف الدراسة
١٨	المنهجية
١٩	المشكلة البحثية
٢٠	الفصل الثاني
٢١	الدراسات السابقة
٤٩	المفاهيم والأساسيات
٤٩	مفهوم التسويق:
٥٠	تطور الفكر التسويقي: -
٥٠	مفهوم الابتكار:
٥١	أهمية الابتكار:
٥٢	الابتكار والابداع: -
٥٤	مفهوم التسويق الابتكاري:
٥٤	أهمية التسويق الابتكاري:
٥٦	مجالات التسويق الابتكاري: -
٥٨	الآثار السلبية التسويق الابتكاري:

٦٠	الميزة التنافسية
٦٠	مفهوم التنافسية
٦٣	مفهوم الميزة التنافسية
٦٤	أهمية ميزة تنافسية
٦٥	مصادر الميزة التنافسية
٦٥	خصائص الميزة التنافسية
٦٧	مداخل تطوير الميزة التنافسية
٧٠	القوى المؤثرة في بيئة المنافسة
٧٣	أبعاد الميزة التنافسية
٨٣	استراتيجيات تنافسية
٨٦	<b>الفصل الثالث</b>
٨٧	المنهج الكمي:
٨٧	المنهج الوصفي التحليلي:
٨٨	عينة الدراسة:
٨٨	صدق الأداة
٨٩	ثبات فقرات الاستبانة:
٨٩	أدوات جمع البيانات
٩٠	<b>الفصل الرابع</b>
٩٦	التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة
١٢١	<b>الفصل الخامس</b>
١٢٢	النتائج
١٢٣	التوصيات: -
١٢٤	قائمة المراجع
١٢٤	المراجع العربية: -
١٢٧	المراجع الأجنبية

- الملاحق ..... ١٢٨
- الاستبانة ..... ١٢٩
- تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار خصائص الزبائن عند تسعير المنتج ..... ١٣٢
- تسعير المؤسسة منتجاتها بطرق غير تقليدية ..... ١٣٢
- طرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر. .... ١٣٣
- تحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها الجديدة بطريقة مبتكرة ..... ١٣٣
- تتميز المؤسسة بالاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة. .... ١٣٣
- تتميز المؤسسة عن منافسيها في احترام قيم الزبائن. .... ١٣٣
- تتميز المؤسسة باحترام أوقات الزبائن عند التسليم. .... ١٣٣
- تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية ..... ١٣٣
- تتميز المؤسسة بتعويض الزبائن عند وجود خطأ في المنتج ..... ١٣٣
- تتميز المؤسسة بولاء زبائنها ..... ١٣٣
- تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد وقت الزبون للحصول على المنتج. .... ١٣٣
- أرى أن المؤسسة لديها سجل الشكاوى والاقتراحات ..... ١٣٣
- أجد أن المؤسسة تستقبل وتعالج الشكاوى بشكل جيد ..... ١٣٤
- أجد أن المؤسسة تقوم بدراسة شكاوى الزبائن وحلها ..... ١٣٤
- أجد أن المؤسسة تقوم بالرد على شكاوى الزبائن بسرعة ..... ١٣٤
- أرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالخبرة في التعامل مع الزبائن ..... ١٣٤

## قائمة الأشكال

- جدول رقم 1 مقياس ليكرت ..... ٩١
- شكل رقم ١ توزيع العينة حسب النوع ..... ٩٢
- شكل رقم ٢ توزيع العينة حسب العمر ..... ٩٣
- شكل رقم ٣ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ..... ٩٤
- شكل رقم ٤ توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة ..... ٩٥
- شكل رقم ٥ ..... ٩٦
- شكل رقم ٦ ..... ٩٧
- شكل رقم ٧ ..... ٩٨
- شكل رقم ٨ ..... ٩٩
- شكل رقم ٩ ..... ١٠٠
- شكل رقم ١٠ ..... ١٠١
- شكل رقم ١١ ..... ١٠٢
- شكل رقم ١٢ ..... ١٠٣
- شكل رقم ١٣ ..... ١٠٤
- شكل رقم ١٤ ..... ١٠٥

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

- شكل رقم ١٥ ..... ١٠٦
- شكل رقم 16 ..... ١٠٧
- شكل رقم 17 ..... ١٠٨
- شكل رقم 18 ..... ١٠٩
- شكل رقم 19 ..... ١١٠
- شكل رقم 20 ..... ١١١
- شكل رقم 21 ..... ١١٢
- شكل رقم 22 ..... ١١٣
- شكل رقم 23 ..... ١١٤
- شكل رقم 24 ..... ١١٥
- شكل رقم 25 ..... ١١٦
- شكل رقم 26 ..... ١١٧
- شكل رقم 27 ..... ١١٨
- شكل رقم 28 ..... ١١٩
- شكل رقم 29 ..... ١٢٠

## □□ الفصل الأول

" الإطار العام للدراسة "

## المقدمة

تنشط المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية في بيئة غير مستقرة، تتحول أسواقها باستمرار، التكنولوجيا فيها تتطور، ومنتجاتها تتقدم، كما أن أذواق ومتطلبات المستهلكين تتغير باستمرار... وهي تعلم أن السبيل الوحيد الذي يمكنها من الاستمرار في البقاء ومجاراة المنافسة هو التطور والنمو، ولا يكون ذلك إلا إذا استطاعت هذه المؤسسات أن تتميز عن المنافسين بالمنتجات والخدمات التي تقدمها لزيائنها. كلمة التميز هنا تعني ابتكار أفكار جديدة في المنتجات والخدمات، جعلها تختلف أو حتى تتفوق عن المنافسين، فالابتكار بمعناه الحر يعني الإتيان بالجديد، أي جديد تماماً بالنسبة للسوق، أو بإدخال تعديلات، أو إضافات سواء جزئية، أو محدودة على المنتجات والخدمات، أو تحسينها بحيث تختلف عن المنتجات والخدمات الحالية، فتلبي بذلك حاجات ورغبات التي كان الزبون عاجزاً في التعبير عنها.

إن الابتكار أصبح اليوم حالة ملحة في عالم الأعمال يسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، ومن الواضح أن سيادة روح الابتكار تنعكس على حالة الابتكار التسويقي فيها حيث يشكل جزءاً من الكل، ومن المعلوم أن المجال التسويقي هو أكثر المجالات منافسة بين المؤسسات، ويزداد أهمية من عولمة الاقتصاد وفتح الأسواق وانتقال المنافسة من المحلي إلى الدولي، مما يزيد من صعوبتها وشدة

احتياجها للابتكار التسويقي في سبيل التميز، هذا ما جعل من الابتكار في المجال التسويقي ضرورة لآبد منها في كل المؤسسات سواء التي تقدم السلع المادية الملموسة أو الخدمات أو تلك التي تقدم الأفكار، لتحقيق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ذات طابع ابتكاري تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لها.

## أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية توضيح مفهوم إدارة التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية.
- قد تتوصل الدراسة إلى نتائج يمكن أن تسهم في تقديم توصيات ومقترحات للمديرين لزيادة الميزة التنافسية للشركة عن طريق التسويق الابتكاري.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف أكثر على دور التسويق الابتكاري في تعزيز الميزة التنافسية وقد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تعريف مفهوم التسويق.
- تعريف مفهوم التسويق الابتكاري.
- تعريف مفهوم الميزة التنافسية.
- تعريف أبعاد الميزة التنافسية.
- معرفة دور التسويق الابتكاري في تعزيز الميزة التنافسية.

## المنهجية

- الاعتماد على المنهج الكمي والمنهج الوصفي من خلال مراجعة الكتب والأدبيات المتوافرة في التسويق الابتكاري والميزة التنافسية. يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. الاستبانة: جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض.

## المشكلة البحثية

تتمحور المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي ألا وهو " ما هو دور التسويق الابتكاري في تعزيز الميزة التنافسية " وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما هو مفهوم التسويق؟
- ما هو مفهوم التسويق الابتكاري؟
- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟
- ما هي أبعاد الميزة التنافسية؟
- ما هو دور التسويق الابتكاري في تعزيز الميزة التنافسية؟

## الفصل الثاني □□

" الدراسات السابقة والإطار النظري "

## الدراسات السابقة

دراسة (عامر كاظم، ٢٠١٧) بعنوان " العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في ريادة الأعمال".

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بما يأتي:

- تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري المصارف المبحوثة.

- بيان تأثير تكنولوجيا المعلومات في ريادة الأعمال المصارف المبحوثة.

- بيان تأثير التسويق الابتكاري في ريادة الأعمال المصارف المبحوثة.

- بيان تأثير تلك العلاقة في ريادة الأعمال المصارف المبحوثة.

- أبرز نقاط الاختلاف والفروق بين المصارف المبحوثة (المصارف الحكومية والمصارف الخاصة) تجاه متغيرات البحث. وبما يخدم عمل المصارف المبحوثة.

## النتائج: -

١- تتسم تكنولوجيا المعلومات بمزايا عدة عند استعمالها على الصعيد المصرفي أهمها تحسين أداء الخدمة من خلال تقديم خدمة مصرفية ذات مستوى أفضل للزبائن.

٢- تتكون متطلبات التسويق الابتكاري من (المتطلبات التنظيمية والإدارية والمتطلبات الخاصة بالمعلومات: والمتطلبات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق والمتطلبات المتعلقة الجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية: والمتطلبات المتنوعة). فضلا عن تصنيف إلى: (نوع المنتج، والهدف، الزبائن) وفي حالة عدم توفر تلك المتطلبات بشكل كامل سيقود الى ان يكون التسويق الالكتروني للمصرف ضعيف او غير مجدي.

٣- تمر عملية التسويق الابتكاري بمراحل عدة: (توليد الأفكار الابتكارية، وتصفية الأفكار، وتقييم الأفكار الابتكارية. واختيار الابتكار (الفكرة)؛ وتطبيق الابتكار، وتقييم نتائج الابتكار).

٤- أن أفراد العينة من الشباب كان في المصارف الخاصة أكثر من المصارف الحكومية كونها حديثة العهد بالعمل وتهتم قابليات الشباب كونهم ذوي طاقة وعطاء أكثر فيما ظهر تفوق المؤهل العلمي للمصارف الحكومية عن الخاصة في شهادتي البكالوريوس والدكتوراه؛ كونها لها مدة طويلة من العمل في المجال المصرفي.

٥- أن اتفاق العينة في المصارف الخاصة بخصوص متغيري تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري كان أكبر منه للمصارف الحكومية كون أنها غير مدعومة من قبل الحكومة وأنها معرضة للمنافسة بشكل أقوى في حين كان اتفاق العينة في المصارف الخاصة بخصوص متغير ريادة الأعمال اقل منه للمصارف الحكومية؛ كون فرص العمل للمصارف الخاصة أقل ومحددة بسبب تذبذب الحالة الاقتصادية والسياسية التي يمر بها البلد. فضلا عن توزيع التخصصات على عينة المصارف الخاصة كان بشكل أفضل من المصارف الحكومية؛ كونها نشاط خاص وبقاءه في تنافسها مع المصارف الحكومية يتطلب ذلك.

٦- يتضح أن تأثير تكنولوجيا المعلومات. والتسويق والابتكار في ريادة الأعمال للمصارف الخاصة أكبر منه للمصارف

الحكومية وكان فارق التأثير في تكنولوجيا المعلومات أكبر منه في التسويق الابتكاري بشكل منفرد. ولكن عندما تم تناول تأثير تكنولوجيا المعلومات عنه التسويق الابتكاري، وهذا بسبب الاهتمام الأكبر لذلك المتغيرين من قبل المصارف الخاصة. إذ أن بقاءها يعتمد على ذلك.

٧- ظهر أن إدارة المصارف الحكومية والخاصة قد وظفت تكنولوجيا المعلومات في أعمالها والتغيير الذي حصل فيها في تعزيز ريادة الأعمال. هو إدخال المزيد من التغييرات الإيجابية فيها تجاه ذلك المتغير.

٨- تبين أن إدارة المصارف الخاصة قد تميزت في تفعيل تكنولوجيا المعلومات في تعزيز ريادة الأعمال وإحداث المزيد من التغييرات فيها مقارنة بإدارة المصارف الحكومية. كون أن لها حرية أكبر.

٩- ظهرت أن أقوى العلاقات كانت العلاقة بين متغير تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال، ومتغير تكنولوجيا المعلومات وحرية العمل للمصارف الحكومية، ومتغير تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال ومتغير تكنولوجيا المعلومات وحدود العمل للمصارف الخاصة مما يؤكد على أن امتلاك تلك المصارف تكنولوجيا المعلومات سيزيد من ريادة أعمالها.

١٠- ظهرت أن أقوى العلاقات كانت العلاقة بين متغير التسويق الابتكاري وحرية العمل متغير التسويق والابتكار وريادة الأعمال للمصارف الحكومية؛ والعلاقة بين التسويق والابتكار وريادة الأعمال ومتغير التسويق الابتكاري وحدود العمل للمصارف الخاصة؛ مما يؤكد على أن امتلاك تلك المصارف التسويق الابتكاري سيزيد من ريادة أعمالها وحدود العمل وحرية.

١١- وجود تأثير تكنولوجيا المعلومات في ريادة الأعمال: وهذا التأثير كان للمصارف الخاصة بصورة أكبر من المصارف الحكومية؛ بسبب وجود مخاطرة أكبر للمصارف الحكومية عن الخاصة لعدم وجود دعم.

١٢- وجود تأثير التسويق الابتكاري في زيادة الأعمال» وهذا التأثير كان للمصارف الحكومية بصورة أكبر من المصارف الخاصة؛ بسبب وجود ضمان ودعم أكبر للمصارف الحكومية عن الخاصة.

١٣- وجود تأثير تكنولوجيا المعلومات والتسويق والابتكار في زيادة الأعمال وهذا التأثير كان للمصارف الحكومية بصورة أكبر من المصارف الخاصة؛ بسبب وجود ضمان ودعم أكبر للمصارف الحكومية عن الخاصة.

دراسة (كتاب منال، ٢٠١٧) بعنوان " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف".

سعى هذا البحث إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التسويقي والميزة التنافسية؛
  - التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الابتكار التسويقي وقيمه كأداة تنافسية.
  - تشخيص مستوى الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.
  - إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تساعد في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.
  - تحديد مدى وجود اختلاف في دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لاختلاف وجهات نظر كل من العملاء والموظفين.
- فيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولهما، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها

والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم عف المنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على الأحداث الظاهرة محل الدراسة كما تهدف إلى استخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل كما يشتمل هذا المنهج بالإضافة إلى المسح أسلوب دراسة الحالة في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف حيث سنقوم بجمع البيانات و الحقائق و الآراء التي من شئتما أن يعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها و كذلك مسبباتها و فروض حلها و استخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

## النتائج: -

١- الابتكار التسويقي هو مفتاح أي ميزة تنافسية وأصبح عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة.

٢- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لفلسفة الابتكار التسويقي وتطبيقه لمواجهة التحديات في ظل بيئة عملية تتميز بوجود منافسة شديدة وحادة ولبلوغ هدف البقاء والنمو وزيادة ربحها.

٣- يلعب الابتكار التسويقي دورا هاما في تميز أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل.

٤- الابتكار التسويقي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة وليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات، بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق تحقيق المزايا التنافسية والتي من شأنها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

٥- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.

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

٧- يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تكوين محفظة ابتكارية تسويقية تشمل الابتكار لعناصر المزيج التسويقي دون التركيز على عنصر وإغفال الآخر.

٨- أصبح الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها خاصة مع امتداد التنافس حاليا في الأسواق وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الابتكار واستخدام المواهب الابتكارية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها.

٩- يجب أن يكون الابتكار التسويقي انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين نما يضمن استمراره وبقائه نتيجة توفير العوائد المالية.

١٠- **المنظمة** التي تتقدم بمنتجات جديدة أو مطورة باستمرار هي المؤسسة الفاعلة والتي تستطيع الاستمرار بالتحول من الوقوف بوجه التهديدات إلى اقتناص الفرص والاستثمار لصالحها.

١١- **يشكل** الابتكار التسويقي عناصر قوة تحقق للمؤسسة نجاحا دائما بالتجديد المستمر دورة حياتها إذ أنها تستمر في تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة.

١٢- **ينبغي** على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن من إبقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصوص مجال تمييزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول.

١٣- **الابتكار** التسويقي عنصر قوة للمؤسسة في مواجهة تحديات العولمة.

١٤- **يوفر** الابتكار التسويقي مدخلا مناسباً لإنقاذ المنظمات من التلاشي والتهميش.

١٥- **ترتبط** قدرة المؤسسة على التنافس بشكل أساسي بمدى امتلاكها مزايا تنافسية تمكنها من التعامل من بيئة المنافسة.

١٦- إن استدامة المزايا التنافسية وتطويرها باستمرار يضمن للمؤسسة دبلومة موقعها التنافسي في السوق.

١٧- **يمكن** للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية للاستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها وهذه المجالات هي: الجودة، التميز، الكفاءة، الابتكار، الاستجابة لحاجات العميل، المعرفة، المرونة.

دراسة (عمار فتحي موسى إسماعيل، ٢٠٢١) بعنوان " دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات".

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى إدراك مديري التسويق لمستوى التسويق الريادي في الشركات الصناعية بمدينة السادات.
- التعرف على مستوى إدراك مديري التسويق لمستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.
- تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.
- التعرف على الفروق الفردية بين آراء المستقضي منهم لمتغيرات البحث (التسويق الريادي، الميزة التنافسية المستدامة) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية).

### النتائج:

- واقع مستوى التسويق الريادي في الشركات محل البحث كان مرتفع على المستوى الإجمالي وايضاً بالنسبة لكل بعد من أبعاده على حده.
- مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل البحث كان مرتفع نسبياً على المستوى الإجمالي وأيضاً بالنسبة لكل بعد من أبعاده على حده.

- **عدم** وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية محل البحث حول متغيرات الميزة التنافسية بشكل إجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها باختلاف النوع.

- **وجود** اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية محل البحث حول متغيرين من متغيرات التسويق الريادي وهما (اقتناص الفرص، خلق القيمة)، وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية، وعدم وجود اختلافات بالنسبة لباقي الأبعاد.

- **عدم** وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية محل البحث حول متغيرات الميزة التنافسية بشكل إجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها وذلك باختلاف النوع.

- **وجود** اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية محل البحث حول متغيرات الميزة التنافسية بشكل إجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية.

- **هناك** ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الريادي بشكل إجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده والميزة التنافسية المستدامة.

- **هناك** علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة، كما تؤثر أبعاد التسويق الريادي على الميزة التنافسية المستدامة.

## التوصيات:

- يجب على الإدارة العليا وإدارة التسويق في الشركات الصناعية بمدينة السادات الاهتمام بالتسويق الريادي. لما له من دور كبير في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحد من تحول العملاء.
- تحسين جودة المنتجات المقدمة التي تقدمها الشركات للعملاء، وتقديم المنتجات بشكل جديد ومبتكر لتتماشى مع أذواق العملاء.
- الاهتمام بالإبداع والتركيز على العملاء عن طريق وضع رؤية واضحة نحو أداء متميز.
- تهيئة بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعاملين في الشركات لتمكينهم من التعامل بشكل جيد مع العملاء والاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم.
- تعزيز الأداء المالي وتعظيم حقوق المساهمين وذلك من خلال زيادة جودة أصول الشركات والعائد منها وتفوق الشركة على منافسيها.
- تعزيز تبني الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية ودعم القطاعات المختلفة في القطاع المحلي من خلال المشاركة في الأعمال الخيرية.
- تكثيف جهود الشركات محل الدراسة لتقوية علاقتها مع عملائها وذلك عن طريق التزامها بالوفاء بالوعود والصدق في تلبية رغباتهم» وذلك لاستمرارية الثقة بين العملاء والشركة ومن ثم استمرار رضائهم وولائهم للشركة.

- التحفيز المعنوي والمادي للعملاء الذين لديهم ولاء دائم ومستمر للشركة. وإشعارهم انهم ذو شأن كبير لدى الشركة.
- يجب الاهتمام بعمليات تحول العملاء والحد منها عن طريق تعزيز صورة المنتج أو تحسين المنتجات المقدمة للعملاء.
- دراسة (باسم نايف، ٢٠١٤) بعنوان "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)".
- يهدف البحث إلى ما يأتي:

١. محاولة التعريف بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال.
  ٢. تأكيد أهمية ودور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
  ٣. توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية؛ وتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
  ٤. تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي النظري التحليلي للأدبيات في إدارة الموارد البشرية والإدارة والاستراتيجية.

## النتائج:-

- إن الأساس الفكري لاستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة وذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل بالإدارة العليا لمنظمة الأعمال تبذل جهودها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة.

- إن استناد المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها يعني التفكير بوجود كفوء لها أولاً قبل وجود الاستراتيجية ذاتها أي أن الحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية؛ يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفؤة في المنظمة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسطى، التفكير الاستراتيجي؛ وهنا قد يتحول الحديث في إطار المدخل الجديد لدراسة الموارد البشرية وهو المدخل المعرفي للتطوير البشري من تناول فجوة الأداء والفجوة الاستراتيجية إلى فجوة المعرفة وهذا يقود بدوره عمل إدارة الموارد البشرية من منطق الكفاءة والفاعلية إلى منطق التميز . ومن ثم تتحول هذه الإدارة من ضرورة التركيز على الاستراتيجية إلى التركيز على التفكير الاستراتيجي؛ إذ أن وجود استراتيجية قد لا يقود إلى تفوق تنظيمي لاحتمال عدم مقدرة الاستراتيجية على أن تمتلك مقومات التكيف الطارئ أو المواكبة للحدث ومن ثم فشلها في إكساب المنظمة المرونة التكيفية اللازمة؛ بقدر ما يؤدي التفكير

الاستراتيجي إلى تلك المرنة وبذلك ينبغي تبني التركيز على فلسفة محدودة الموارد البشرية الاستراتيجية.

- تشكل الموارد البشرية الاستراتيجية الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمة بصفة خاصة. تعد الموارد البشرية الاستراتيجية أهم مصادر المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

تمثل الموارد البشرية الاستراتيجية أساس تكوين القيمة المضافة وأساس الاختلاف بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها في السوق.

- دراسة (عامر كاظم، ٢٠١٧) بعنوان " العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في زيادة الأعمال".

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بما يأتي:

- تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري المصارف المبحوثة.

- بيان تأثير تكنولوجيا المعلومات في زيادة الأعمال المصارف المبحوثة.

- بيان تأثير التسويق الابتكاري في زيادة الأعمال المصارف المبحوثة.

- بيان تأثير تلك العلاقة في زيادة الأعمال المصارف المبحوثة.

- أبرز نقاط الاختلاف والفروق بين المصارف المبحوثة (المصارف الحكومية والمصارف الخاصة) تجاه متغيرات البحث. وبما يخدم عمل المصارف المبحوثة.

## النتائج:-

١- تتسم تكنولوجيا المعلومات بمزايا عدة عند استعمالها على الصعيد المصرفي أهمها تحسين أداء الخدمة من خلال تقديم خدمة مصرفية ذات مستوى أفضل للزبائن.

٢- تتكون متطلبات التسويق الابتكاري من ( المتطلبات التنظيمية والإدارية والمتطلبات الخاصة بالمعلومات: والمتطلبات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق والمتطلبات المتعلقة الجدى وتقييم الابتكارات التسويقية: والمتطلبات المتنوعة). فضلا عن تصنيف إلى:(نوع المنتج، والهدف، الزبائن) وفي حالة عدم توفر تلك المتطلبات بشكل كامل سيقود الى ان يكون التسويق الالكتروني للمصرف ضعيف او غير مجدي.

٣- تمر عملية التسويق الابتكاري بمراحل عدة: (توليد الأفكار الابتكارية، وتصفية الأفكار، وتقييم الأفكار الابتكارية. واختيار الابتكار ( الفكرة )؛ وتطبيق الابتكار، وتقييم نتائج الابتكار).

٤- أن أفراد العينة من الشباب كان في المصارف الخاصة أكثر من المصارف الحكومية كونها حديثة العهد بالعمل وتهتم قابليات الشباب كونهم ذوي طاقة وعطاء أكثر فيما ظهر تفوق المؤهل العلمي للمصارف الحكومية عن الخاصة في شهادتي البكالوريوس والدكتوراه؛ كونها لها مدة طويلة من العمل في المجال المصرفي.

٥- أن اتفاق العينة في المصارف الخاصة بخصوص متغيري تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري كان أكبر منه للمصارف الحكومية كون أنها غير مدعومة من قبل الحكومة وأنها معرضة للمنافسة بشكل أقوى في حين كان اتفاق العينة في المصارف الخاصة بخصوص متغير ريادة الأعمال أقل منه للمصارف الحكومية؛ كون فرص العمل للمصارف الخاصة أقل ومحددة بسبب تذبذب الحالة الاقتصادية والسياسية التي يمر بها البلد. فضلا عن توزيع التخصصات على عينة المصارف الخاصة كان بشكل أفضل من المصارف الحكومية؛ كونها نشاط خاص وبقائه في تنافسها مع المصارف الحكومية يتطلب ذلك.

٦- يتضح أن تأثير تكنولوجيا المعلومات. والتسويق والابتكار في ريادة الأعمال للمصارف الخاصة أكبر منه للمصارف الحكومية وكان فارق التأثير في تكنولوجيا المعلومات أكبر منه في التسويق الابتكاري بشكل منفرد.

ولكن عندما تم تناول تأثير تكنولوجيا المعلومات عنه التسويق الابتكاري، وهذا بسبب الاهتمام الأكبر لذلك المتغيرين من قبل المصارف الخاصة. إذ أن بقاءها يعتمد على ذلك.

٧- ظهر أن إدارة المصارف الحكومية والخاصة قد وظفت تكنولوجيا المعلومات في أعمالها والتغيير الذي حصل فيها في تعزيز ريادة الأعمال. هو إدخال المزيد من التغييرات الإيجابية فيها تجاه ذلك المتغير.

٨- تبين أن إدارة المصارف الخاصة قد تميزت في تفعيل تكنولوجيا المعلومات في تعزيز ريادة الأعمال وإحداث المزيد من التغييرات فيها مقارنة بإدارة المصارف الحكومية. كون أن لها حرية أكبر.

٩- ظهرت أن أقوى العلاقات كانت العلاقة بين متغير تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال، ومتغير تكنولوجيا المعلومات وحرية العمل للمصارف الحكومية، ومتغير تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال ومتغير تكنولوجيا المعلومات وحدود العمل للمصارف الخاصة مما يؤكد على أن امتلاك تلك المصارف تكنولوجيا المعلومات سيزيد من ريادة أعمالها.

١٠- ظهرت أن أقوى العلاقات كانت العلاقة بين متغير التسويق الابتكاري وحرية العمل متغير التسويق والابتكار وريادة الأعمال للمصارف الحكومية؛ والعلاقة بين التسويق والابتكار وريادة الأعمال ومتغير التسويق الابتكاري وحدود العمل للمصارف الخاصة؛ مما يؤكد على أن امتلاك تلك المصارف التسويق الابتكاري سيزيد من ريادة أعمالها وحدود العمل وحرية.

١١- وجود تأثير تكنولوجيا المعلومات في ريادة الأعمال: وهذا التأثير كان للمصارف الخاصة بصورة أكبر من المصارف الحكومية؛ بسبب وجود مخاطرة أكبر للمصارف الحكومية عن الخاصة لعدم وجود دعم.

١٢- وجود تأثير التسويق الابتكاري في زيادة الأعمال» وهذا التأثير كان للمصارف الحكومية بصورة أكبر من المصارف الخاصة؛ بسبب وجود ضمان ودعم أكبر للمصارف الحكومية عن الخاصة.

١٣- وجود تأثير تكنولوجيا المعلومات والتسويق والابتكار في زيادة الأعمال وهذا التأثير كان للمصارف الحكومية بصورة أكبر من المصارف الخاصة؛ بسبب وجود ضمان ودعم أكبر للمصارف الحكومية عن الخاصة.

-دراسة (كباب منال، ٢٠١٧) بعنوان " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف".  
سعى هذا البحث إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التسويقي والميزة التنافسية؛
- التعرف على مدى ادراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الابتكار التسويقي وقيمه كأداة تنافسية.
- تشخيص مستوى الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.
- إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تساعد في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.
- تحديد مدى وجود اختلاف في دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لاختلاف وجهات نظر كل من العملاء والموظفين.

فيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم عن المنهج

الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على الأحداث الظاهرة محل الدراسة كما تهدف إلى استخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل كما يشتمل هذا المنهج بالإضافة إلى المسح أسلوب دراسة الحالة في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف حيث سنقوم بجمع البيانات و الحقائق و الآراء التي من شئتما أن يعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها و كذلك مسبباتها و فروض حلها و استخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

## النتائج: -

- ١- الابتكار التسويقي هو مفتاح أي ميزة تنافسية وأصبح عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة.
- ٢- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لفلسفة الابتكار التسويقي وتطبيقه لمواجهة التحديات في ظل بيئة عملية تتميز بوجود منافسة شديدة وحادة ولبلوغ هدف البقاء والنمو وزيادة ربحها.
- ٣- يلعب الابتكار التسويقي دورا هاما في تميّز أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل.

٤- الابتكار التسويقي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة وليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات، بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق تحقيق المزايا التنافسية والتي من شأنها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

٥- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.

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

٧- يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تكوين محفظة ابتكارية تسويقية تشمل الابتكار لعناصر المزيج التسويقي دون التركيز على عنصر وإغفال الآخر.

٨- أصبح الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها خاصة مع امتداد التنافس حاليا في الأسواق وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الابتكار واستخدام المواهب الابتكارية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها.

٩- يجب أن يكون الابتكار التسويقي انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين نما يضمن استمراره وبقائه نتيجة توفير العوائد المالية.

١٠- **المنظمة** التي تتقدم بمنتجات جديدة أو مطورة باستمرار هي المؤسسة الفاعلة والتي تستطيع الاستمرار بالتحول من الوقوف بوجه التهديدات إلى اقتناص الفرص والاستثمار لصالحها.

١١- **يشكل** الابتكار التسويقي عناصر قوة تحقق للمؤسسة نجاحا دائما بالتجديد المستمر دورة حياتها إذ أنما تستمر في تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة.

١٢- **ينبغي** على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن من إبقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصوص مجال تمييزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول.

١٣- **الابتكار** التسويقي عنصر قوة للمؤسسة في مواجهة تحديات العولمة.

١٤- **يوفر** الابتكار التسويقي مدخلا مناسباً لإنقاذ المنظمات من التلاشي والتهميش.

١٥- **ترتبط** قدرة المؤسسة على التنافس بشكل أساسي بمدى امتلاكها مزايا تنافسية تمكنها من التعامل من بيئة المنافسة.

١٦- إن استدامة المزايا التنافسية وتطويرها باستمرار يضمن للمؤسسة دبلومة موقعها التنافسي في السوق.

١٧- **يمكن** للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية للاستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها وهذه المجالات هي: الجودة، التميز، الكفاءة، الابتكار، الاستجابة لحاجات العميل، المعرفة، المرونة.

-دراسة (شوالي الهدي، ٢٠١٨) بعنوان " مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية".

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفاهيم الموارد البشرية والميزة التنافسية.
  - توضيح مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
  - الوقوف على المتغيرات البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
  - رغبتنا في التوصل إلى نتائج تقدم إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمانية بصفة خاصة.
  - تقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها بما يساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تضمن توفير قدرات تنافسية للمؤسسة.
- المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنتج الأنسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

## النتائج: -

- مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية إلى أن أغلب المؤسسات التي تسعى إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي تحقق من خلاله التميز تركز على كفاءة أداء المورد البشري باعتباره مورد من أهم الموارد ورأس مالي يجب استثماره الشيء الذي استوجب وجود كيان خاص به يتمثل في إدارة الموارد البشرية التي شهدت تطورا كبيرا في جميع المجالات.

- كما أن أهمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا ينعكس فقد من خلال تمتع الموارد والكفاءات المسؤولية عن خلق قيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد والكفاءات في ظل التحديات المختلفة للعولمة وبروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذا الاستثمار من إدماج إيجابي وما يترتب عنه من توقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

-دراسة (عمار سالم، أحمد لخضاري، ٢٠١٩) بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية".

تهدف الدراسة إلى: -

- ١- إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
- ٢- إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.
- ٣- التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية.
- ٤- محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

إن المنهج الذي تم استخدامه هو المنهج الوصفي وذلك لجمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بالموضوع وتفسيرها للكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى منهج دراسة حالة الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية متمثلة في برنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

## النتائج: -

- تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية.

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها - سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط.

## المفاهيم والأساسيات

### مفهوم التسويق: -

لقي التسويق اهتماما كبيرا من الباحثين والمتخصصين عبر مراحل تطور مفهومه. فتعددت بذلك التعاريف التي قدمت له على حسب النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني والإداري فضلا عن الفترة الزمنية والتي تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة.

وقد تم تعريف التسويق على أنه: "سيرورة اجتماعية وإدارية تسمح للأفراد والمنظمات بخلق القيمة وتبادلها مع أطراف أخرى بهدف تلبية احتياجاتهم أما التسويق بالنسبة للمنظمة فهو يركز على وعرفت منظمة التسويق الأمريكية التسويق على أنه "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لخلق التواصل وتقديم القيمة إلى الزبائن وإدارة العلاقات مع العملاء في السبيل الذي يعود بالنفع على المنظمة وعلى أصحاب المصلحة.

ويعرف التسويق بأنه: "كل ما يساهم في جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد والحفاظ على ولائهم من خلال مجموعة وسائل تستخدمها المنظمة بفعالية لبيع منتجات.

وبشكل عام التسويق هو كل الوسائل والأدوات التي تؤدي إلى معرفة واستقطاب العملاء والمستهلكين وجذبهم نحو منتجات المنظمات لاستهلاكها والحفاظ على وفائهم لها مستقبلا في ظل المنافسة السوقية. (كاترين فيو، ٢٠٠٨)

## تطور الفكر التسويقي: -

أشار دراكر إلى أن البداية الأولى لنشأة النشاط التسويقي كانت في اليابان في القرن ١٧م (١٦٥٠)، حيث قامت عائلة "ميسيوي" بإنشاء أول محل تبني سياسات تصميم المنتجات ومارس الإعلانات بهدف جذب المستهلك مثل: "اشتري وإن لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استعادة نقودك". كما ظهرت فكرة البيع بالكتالوجات والبيع بالحزم أما الغرب فلم يعرف شيئاً عن التسويق حتى ١٩٠٠ حيث ظهر التسويق كمقرر دراسي عام ١٩١١ بالجامعات الأمريكية وبدأ الوعي بالأهمية البالغة له منذ طرف المنظمات الأمريكية ابتداء من عام ١٩١٧ وازدادت الأهمية بعد سنة ١٩٢٩ حيث ظهرت الحاجة الملحة لتطوير تقنيات بيع جديدة لخلق منافذ تصريف المنتجات.

## مفهوم الابتكار:

هناك عدة تعاريف تناولت موضوع الابتكار من قبل العديد من الباحثين والكتاب، إلا أنه سيتم ذكر بعضها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات، وذلك لوضع تعريف محدد يشمل كافة الخصائص، ونذكر منها ما يأتي:

- الابتكار هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره. (حبيبة محمد، ٢٠١١)

- قدم Verloop تعرفين متكاملين للابتكار، الأول مفاده أن "الابتكار هو جلب فكرة وجيئة تطبق بنجاح في السوق"، والثاني يرى من خلاله أن "الابتكار هو خلق عمل تجاري ناجح من فكرة وجيئة. (علاء قنديل، ٢٠١٠)

كما عرف الابتكار على أنه "ليس فقط فرصة فنية يتم التوصل إليه في مختبرات البحث والتطوير فحسب، وإنما يعتبر فرصة سوقية أيضا، فقد تكون الفكرة الجديدة هي تكنولوجيا جديدة أو عملية تنظيمية أو إدارية جديدة تحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها، كما قد يكون تقليد المنتج أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد (سيد عيسى وآخرون، ٢٠١٥)

- وبشكل عام يمكننا تعريف الابتكار على أنه "تبني المؤسسة لأفكار إبداعية لتقدم من خلالها خدمات جديدة للسوق مما يجعلها تكون مميزة عن المنافسين وتلبي رغبات وحاجات العملاء

#### أهمية الابتكار:

تظهر أهمية الابتكار في النقاط التالي (محمد سليمان، ٢٠٠٧)

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

- يزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة.

- يحسن من جودة المنتجات
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- يساعد على إيجاد سبل تفعيل وزيادة حجم المبيعات
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

### الابتكار والابداع: -

لقد تعددت التعاريف وتنوعت حول مفهوم الإبداع والابتكار لدرجة تداخل المفهومين الذي تجلى ماهية الإبداع والابتكار حيث بات العديد من الباحثين والمفكرين يعتبر أنهما مترادفين من منطلق أن جل أو كل هذه التعاريف تتمركز حول وجود فكرة أو عمل جديد أو بعبارة أصح عملية تفكيرية الغرض منها مصاحبة التطورات التكنولوجية الحديثة. ومهما يكن من أمر فهذا يقودنا حتما إلى البحث والغوص في ماهية كل منهما.

وقد عرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع على أنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (نيجل أندرسون) كما تم تعريفه على أنه: "عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا. (رفعت الفاعوري، ٢٠٠٥)

يعرف كذلك على أنه: "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حول المشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد".

وعليه فإن الإبداع هو: "التفكير الفردي بطريقة بعيدة عن المألوف لإيجاد حلول جديدة ومنفردة لمشاكل الإنسان بكل أشكالها".

أما فيما يخص علاقة الإبداع والابتكار فإن هناك من يرى أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاف لمشكلة معينة وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة بينما الابتكار يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأفكار لتصبح ملموسة السلع والخدمات وغيرها. بالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع: أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد يسمى ابتكار. (أحمد مصطفى، ٢٠٠١)

وفي هذا الإطار عرفا الإبداع على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية بينما اعتبروا الابتكار أنه التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين. وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

## الابتكار = الإبداع + التطبيق

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الإبداع والابتكار، حيث إن العلاقة التي تربط بينهما هي علاقة تكاملية حيث بحد أن الإبداع يأتي في مرحلة تسبق مرحلة الابتكار ويعني ذلك أن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجها نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع. (عاكف حضانة، ٢٠١١)

## مفهوم التسويق الابتكاري:

يعرف التسويق الابتكاري على أنه: الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة". (أبو جمعة، ٢٠٠٣) ولقد تجلّى هذا المفهوم بأبعاد أساسية عدة هي: (التسعير الابتكاري، ومواصفات التطوير الابتكاري. وبحوث التسويق الابتكاري). كما أنه عملية تقديم شيء ما يكون جديدا وهاما للتسويق (الصرن، ٢٠٠١) التسويق الابتكاري هو أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال التسويق الابتكاري (الجياشي، ٢٠٠٣).

## أهمية التسويق الابتكاري:

لقد أصبح الابتكار التسويقي علامة مميزة بالنسبة لكافة المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية لأنه يمكنها في حالة نجاح إدارته تحقيق أهدافها في التميز والتفوق على المنافسين و زيادة الحصة السوقية وجلب العديد من العملاء؛ وتتجلى

أهمية الابتكار التسويقي من خلال المنافع التي يحققها على مختلف المستويات وفيما يلي توضيح لهذه الأهمية عند كل مستوى.

### ١ - على مستوى المنظمة:

حقق التسويق الابتكاري ميزة تنافسية للمنظمة التي تطبقه» باستمرار استخدامه فإنه يعمل على استدامتها وينتج عن تحقيق هذه الميزة العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، تتمثل في زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها وزيادة مبيعاتها وأرباحها وإمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق وكسب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.

### ٢ - على مستوى العملاء:

يمكن أن يحقق الابتكار التسويقي العديد من الفوائد للعميل سواء كان فردا أو مؤسسة من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو ملبدة أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل وتوفير الوقت اللازم للتسويق والعديد من الفوائد المتصلة بالخصائص الجديدة للسلعة.

### ٣ - على مستوى المجتمع:

تنعكس الفوائد التي تتحقق للمنظمات والعملاء على المجتمع ككل من خلال مساهمته في رفع مستوى المعيشة، وزيادة الناتج القومي، خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية.

## مجالات التسويق الابتكاري: -

تتلخص أهم مجالات الابتكار التسويقي كما يلي: - (اياد النصور وآخرون، ٢٠١٤)

### ١- الابتكار في المنتج:

أن المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه إلى السوق بغرض الاستهلاك، أو الاستخدام، أو الحيازة، أو الاستهلاك، أو لإشباع حاجة، أو رغبة معينة، وهو بذلك المفهوم يحتوي على جميع العناصر الملموسة والغير ملموسة، والأشخاص، والأماكن، والمنظمات، والأفكار. كما يبين أن المنتج وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل: الحجم، والسعر، والمظهر المادي، واللون، والطعم، وغيرها. ويلعب الابتكار في المنتج دورا أساسيا في مجال المنتجات، وذلك للحصول على منتجات جديدة بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات على المنتج الحالي، أو تحسينه بشكل يجعله مختلفا عن المنتجات الأخرى.

### ٢- الابتكار في مجال السعر:

يعتبر الابتكار في السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي بين مؤسسات الأعمال وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لها، ومع ذلك فإن مثل هذا الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الكتاب والممارسين والباحثين في التسويق، وذلك بالمقارنة مع مجالات الابتكار الأخرى في المزيج التسويقي، وهنا يمكن إدراج بعض الأمثلة:

- المستهلك يضع سعر المنتج بنفسه.
- التسعير على أساس سعر الوحدة.
- تصدير الحزمة.
- تسعير الذروة وتسعير خارج الذروة.
- التسعير السيكولوجي ( النفسي ).

### ٣-الابتكار في مجال التوزيع:

تشير الأدبيات التسويقية إلى أن مفهوم قناة التوزيع يتضمن الطرق التي تسلكها السلعة، وتتضمن تلك القناة إيصال السلعة بالوقت المناسب للعميل المناسب، والكمية المناسبة، وبالتالي يكون الابتكار في مجال التوزيع على النحو التالي:

- مستوى وضع الأصناف على الأرفف لجذب نظر الأطفال، وأثناء مرور الطفل فإنه يستطيع جذب المنتج ووضعه في عربة التسوق، وهنا يتم الشراء بفعل تأثير أو ضغط الطفل وليس رغبة العائلة؛

- متاجر: وهي متاجر تجمع بين التسوق في متاجر السوبر ماركت ومتاجر الخصم، وهي أكبر حجماً من متاجر السوبر ماركت، حيث تتعامل بمنتجات مختلفة، يباع فيها الملابس والخضار والفواكه والأجهزة الكهربائية والأثاث المنزلي، والألعاب والمجوهرات، ومستلزمات السيارات، واللحوم والمواد الغذائية الأخرى، وتركز على تخفيض الأسعار وتنوع المنتجات.

- **البيع الآلي:** يعني استخدام الماكينات في عملية البيع وتصريف المنتجات، وتعد من أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر، حيث لا يتم مواجهة البائع شخصياً؛ تجوال بالمنازل: يقوم الموزعون بزيارة المستهلكين في منازلهم لعرض ما بحوزتهم من بضاعة لإقناعهم بالشراء.

- **البيع عن طريق الهاتف:** يتم أخذ أرقام الهواتف من بعض الأشخاص الذين يتعاملون بطريقة عشوائية أو مقصودة، أو عن طريق نشر إعلان عن السلعة والسماح للمهتمين بالاتصال على الرقم المجاني، وعند الموافقة على الشراء تقوم المؤسسة بإرسال السلعة إليهم بعد الاتفاق على شروط الدفع.

- **البيع بالبريد:** تعتمد هذه الطريقة على إرسال الكتالوجات، أو أية منشورات تجارية إلى المشتريين المحتملين عن طريق البريد مثل كتالوجات الأثاث والملابس... يتسم هذا الأسلوب بالكفاءة وقلّة التكلفة والسهولة.

- **متاجر الجملة بالبريد:** يستخدم هذا النوع من التجار الكتالوجات التي توزع على تجار التجزئة، وتتضمن هذه الكتالوجات وصف للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة.

#### الآثار السلبية للتسويق الابتكاري:

على الرغم من أهمية الابتكار التسويقي السابقة الذكر إلا أن الابتكار التسويقي قد ينتج عنه آثار سلبية أو غير مرغوب فيها وهذه الآثار السلبية يمكن حصرها في النقاط التالية:

١- ارتفاع تكاليف المنتجات: إن تكاليف الابتكار التسويقي قد تكون باهظة وعادة ما تضاف إلى التكاليف الأخرى للمنتج مما يؤثر على ربحية المنظمة.

٢- خداع وتضليل المستهلكين: قد يستخدم الابتكار التسويقي في خداع وتضليل المستهلكين وذلك من خلال عدة ممارسات منها: تخفيض وزن عبوة المنتج بدلا من رفع السعر حيث عادة لا يلاحظ المستهلك هذا التخفيض بينما يلاحظ بسهولة ارتفاع الأسعار واستعمال أداة مزيفة في إنبات الدعاوى الإعلانية وما شابه ذلك من الممارسات وما يمكن قوله إن العيب ليس في الابتكار التسويقي وإنما العيب فيمن يستخدمه.

٣- وضع حواجز أمام الآخرين: يرى البعض أن من الآثار السلبية للابتكار التسويقي أنه يستخدم لوضع إلى الإضرار بالمنافسة والوصول إلى حالة الاحتكار حيث إن الابتكار التسويقي ليس حكرا على منظمة دون أخرى وبالتالي يمكن تقليده من كافة الأطراف، بالإضافة إلى عدم وجود حماية قانونية في مثل هذه الحالات.

بالإضافة إلى قضية المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري إذا لا يوجد ضمان لنجاح الابتكار فهناك العديد من الأمثلة على أفكار مبتكرة جيدة في مجال التسويق، ولكنها باءت بالفشل وضررها كان أكثر من نفعها ومن أمثلة ذلك في مجال المنتج فشل سيارة (Edsel Ford) سنة ١٩٥٧ إذ على الرغم من الجهود التي بذلها مهندسو شركة فورد للوصول إلى سيارة جديدة تنافس السيارات آنذاك إلا أن السيارة لم تتجح.

وبالطبع هذا لا يعني عدم استخدام الابتكار التسويقي حيث إنه أصبح ضرورة من الضرورات اللازمة لعمل ونمو واستمرار المنشآت، ولكن يعني ذلك ضرورة الحرص في ممارسة عملية الابتكار وإدارتها بشكل جيد. وذلك حتى يمكن تجنب الوقوع في نفس الخطأ في المستقبل.

### الميزة التنافسية

حظي موضوع الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة باهتمام واسع على المستوى العالمي، وذلك لمواكبة التطورات المتسارعة في العالم، وهي ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير السوق، بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أي دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات بسبب الصعوبات والعقبات لذلك، تبنت الدول النامية سياسات إصلاحية تهدف إلى إعادة تأهيل اقتصاداتها وإعادة هيكلتها، وخلق بيئة اقتصادية تدعم قدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي منفتح على التجارة الإلكترونية وتدفقات رأس المال.

### مفهوم التنافسية

(مسعداوي، ٢٠٠٧)

يتميز مفهوم التنافسية بحدائته النسبية، ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى منها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وهذا ما يجعل من الصعب تحديد تعريف دقيق ودقيق للقدرة التنافسية. بالإضافة إلى عامل مهم وهو ديناميكية التغيير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي أوائل السبعينيات كانت مرتبطة بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال الثمانينيات، بينما كانت في التسعينيات. كانت مرتبطة بالسياسة التكنولوجية للبلدان. وتعني القدرة التنافسية للدول حاليًا مدى قدرتها على رفع المستوى المعيشي لمواطنيها.

اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للقدرة التنافسية، لذلك ينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويلخصه في السعر والقدرة التنافسية التجارية، ويستخدم آخرون مفهومًا أوسع يشمل تقريبًا جميع جوانب النشاط الاقتصادي ويتجلى ذلك في العدد الكبير من المؤشرات المستخدمة لقياس القدرة التنافسية. لقد حدث تحول في المفاهيم، من مفهوم الميزة النسبية، والمتمثل في قدرات الدولة من الموارد الطبيعية والعمالة الرخيصة، والمناخ والموقع الجغرافي الذي يسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية. تتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج وجودة الإنتاج وفهم احتياجات المستهلك ورغباته؛ هذا جعل مكونات الميزة النسبية غير فعالة وغير ذات أهمية في تحديد التنافسية.

### تعريف التنافسية حسب المؤسسات

يدور تعريف القدرة التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفين، من خلال توفير سلع وخدمات جيدة النوعية يمكنهم من خلالها الوصول إلى الأسواق الدولية. ينص التعريف البريطاني للتنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج سلع وخدمات بجودة جيدة وسعر معقول وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين بطريقة أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

(الطيب، ٢٠٠٥)

### تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط

تعني القدرة التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع الصناعي في بلد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة. على سبيل المثال، لا يمكن أن تختلط صناعة النقل بقطاع الإلكترونيات، لأن مجالات الإنتاج وظروفه تختلف (عدنان،

(٢٠٠٣)

## مفهوم الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تنفيذ عمليات الإنتاج غير المطبقة على المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد اللازمة لتقليد تلك المنظمات العمليات يتم تعريفها أيضًا على أنها العملية التي يسعى فيها كيان إلى التفوق على الآخر، ويمكن أن يكون هذا الكيان شخصًا أو مؤسسة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة يجب أن تقدم العديد عوامل مثل: القدرة، والرغبة في الفوز، والولاء أو الالتزام وتوافر موارد محددة في مجال تكنولوجيا المعلومات، تشير التنافسية إلى "استخدام المعلومات لكسب التأثير في السوق"، وهذا يعني أن المنظمة لا تعتمد كليًا على الموارد الطبيعية الممتازة عندما تتنافس، بل يمكنها الاعتماد على بيانات ممتازة ومعلومات مفاهيمية كمصادر. تُعرف الميزة التنافسية الناتجة عن أنظمة المعلومات الاستراتيجية أيضًا بأنها "التطبيق الرائد لتكنولوجيا المعلومات بهدف تطوير المنافسين".

يحدد (بورتر) الميزة التنافسية قائلاً: "تنشأ ميزة تنافسية بمجرد وصول المنظمة اكتشاف طرقًا جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، "بعبارة أخرى فقط إنشاء المنظمة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.

يؤكد (بورتر) على بناء دفاعات ضد القوى التنافسية، وكل منظمة لديها استراتيجية تنافسية شاملة. كما يشدد على خلق التناغم بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، وهو ضروري ليس فقط لخلق ميزة تنافسية، ولكن أيضاً لاستدامتها، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

(مسعداوي، ٢٠٠٧)

### أهمية ميزة تنافسية

يعد اكتساب وتطوير ميزة تنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. يُنظر إلى الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستهلك، أو القيمة التي يرغب في الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة مالية وبشرية والأصول التكنولوجية من أجل الإنتاج قيمة العملاء التي تلبى احتياجاتهم.

يمكن التمييز بين نوعين من المزايا التنافسية:

١- ميزة أقل تكلفة: تتحقق نتيجة لقدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة.

٢- ميزة الجودة العالية: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وجودة عالية وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك.

(الطيب، ٢٠٠٥)

### مصادر الميزة التنافسية

تحصل المنظمة على ميزة تنافسية من خلال:

- ١- تقليل التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها.
  - ٢- التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع والجودة والخدمات المرفقة.
- تسمح هاتان الطريقتان للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، خاصة إذا اقترنت بما يلي:
- ضع حواجز أمام المنافسين، مثل التحكم في قنوات التوزيع للعملاء المخلصين.
  - استغلال التطور التكنولوجي السريع والابتكار لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستخدمة.

(مسعداوي، ٢٠٠٧)

## خصائص الميزة التنافسية

لإعطاء ميزة تنافسية لأوضح مفهوم، من المفيد تقديم بعض خصائصه التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص:

- أ- مُشتق من رغبات واحتياجات العميل.
- ب- تقديم أهم مساهمة في نجاح الأعمال
- ت- يقدم التوافق الفريد بين موارد المنظمة والفرص المتاحة في البيئة.
- ث- طويل الأمد ويصعب تقليده من قبل المنافسين.
- ج- يوفر قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- ح- توفير التوجيه والتحفيز للمنظمة بأكملها.

بالإضافة إلى ذلك، تم وصف الميزة التنافسية على النحو التالي:

- يؤدي إلى تحقيق التفوق والتفضيل على المنافسين.
- إنه ينبع من داخل المنظمة ويخلق قيمة لها.
- ينعكس في كفاءة أداء المنظمة وأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن يؤدي إلى تأثير العميل وإدراك الأفضلية.
- أدركت لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها.

## مداخل تطوير الميزة التنافسية

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية لرفع كفاءة أدائها لامتلاك ميزة تنافسية، حيث ظهرت مداخل لا تزال تساهم في تنميتها والحفاظ عليها من خلال تلبية احتياجات العملاء بشكل دائم أو تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة.

### مدخل يلبي احتياجات العملاء

يعتمد نجاح الشركة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على إمكانية تلبية احتياجات المستهلكين ورغباتهم بشكل دائم. إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين واستمرار ارتباطهم بالسلعة وفوائدها هدفاً استراتيجياً تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه، الأمر الذي يتطلب دراسة وتحليل تلك الأنواع والاحتياجات، ومحاولة تصميم وإنتاج سلع قادرة على إشباعها بدرجة عالية تتطلب بالتالي:

- تحقيق رضا المستهلك: تعتمد قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين على تحقيق رضا المستهلك عن القيم والفوائد التي من شأنها تحقيق الرضا العالي لاحتياجاته المتنوعة والمتغيرة.

- سرعة الاستجابة في تلبية الاحتياجات من خلال العمل على توفير سلع ذات جودة في الوقت المناسب.
- ضرورة تزويد المنتج بأداء عالي.
- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون.
- تقديم المنتج بأسعار مغرية تناسب إمكانيات المستهلكين.
- تقديم الخدمات اللازمة المصاحبة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع ( النقل والتشغيل والصيانة ).

(عدنان، ٢٠٠٣)

### مدخل تطوير تنافسي

تعتبر التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطورها لتطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم نتيجة تقديم أفضل منتج ومميز دائماً، ومن هذه القدرات:

**المرونة:** هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يحتاجه المستهلك، كما أن المرونة في التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزيز ولاءه لها منتجات.

**الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستخدام الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابًا على الميزة التنافسية للمنشأة.

**الوقت:** لقد غيرت التغيرات التنافسية المتتالية مجال المنافسة لتشمل عنصر الوقت وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

**حيث تظهر أبعاد المنافسة من خلال عنصر الزمن في:**

- ١- **تقصير دورة حياة المنتج.**
- ٢- **تقليل زمن دورة حياة التصنيع وعملية الإنتاج.**
- ٣- **تقليص وقت التحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة خلق المرونة في عملية التصنيع.**
- ٤- **تقليص مدة دورة العميل، وهي الفترة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج**
- ٥- **الالتزام بجداول التسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.**

**جودة عالية:** من أجل البقاء في السوق وتطوير المركز التنافسي، يجب أن تتبنى المؤسسة الاقتصادية نظامًا يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات على الرغم من زيادة وشدة الضغوط التنافسية.

## القوى المؤثرة في بيئة المنافسة

توجد عدة مؤثرات في البيئة التنافسية داخل الأسواق والتي تحدد مكانة الشركات والمنظمات داخل السوق من هذه المؤثرات المنافسة الشديدة داخل السوق وبعض التهديدات المتمثلة في عدة نقاط سيتم التطرق اليها بشيء من التفصيل.

### أولاً: شدة المنافسة داخل السوق

تعد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين ركيزة أساسية لنموذج بورتر. هناك عدة عوامل تساهم في تحديد شدة المنافسة في السوق، حيث تزداد حدة المنافسة بين الشركات مع زيادة عدد المنافسين، وعندما يتساوى المنافسون في الحجم والقدرات، وكذلك عندما ينخفض الطلب على المنتجات، وعندما تصبح إمكانية تخفيض الأسعار ممكنة، وإمكانية انتقال العملاء من علامة تجارية إلى أخرى. تزداد شدة المنافسة أيضاً عندما تكون حواجز الخروج من السوق مرتفعة، وعندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة، وعندما يكون المنتج عرضة للتلف أو التلف، وعندما ينمو طلب العميل ببطء، وعندما يصعب تمييز المنتج، وعند المنافسة تختلف الشركات في الاستراتيجيات والأصل والثقافة، وكذلك عندما يكون هناك شركات مجدية اندماج.

(شوقي، ٢٠٠٨)

## ثانياً: التهديد بدخول منافسين جدد إلى السوق

تجذب الصناعة الناجحة اهتمام المنظمات الأخرى من خارج تلك الصناعة وتؤدي إلى مستويات عالية من المنافسة بسبب تأثيرها على الحصة السوقية للمنظمات القائمة. لمعالجة هذا الموقف، يقترح بورتر مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمات القائمة اتباعها لمنع الآخرين من دخول صناعتهم، وذلك بجعل عملية الدخول مكلفة ومليئة بالمخاطر، مما يؤدي إلى منعهم من الدخول، وهذه الإجراءات هي:

- ١- استفد من ميزة الإنتاج الضخم التي تؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج.
- ٢- نويح المنتجات ولا تقتصر على إنتاج منتج واحد أو مجموعات قليلة من المنتجات.
- ٣- رفع سقف متطلبات رأس المال لدخول هذه الصناعة، من خلال تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- ٤- تلعب المعلومات الاستراتيجية وتوفرها وموثوقيتها دوراً رئيسياً في رسم صورة المنافسة، بالإضافة إلى حقيقة أن المعلومات نفسها تعتبر ميزة أو عائقاً يمنع دخول منافسين جدد عندما لا تكون متوفرة بالحجم المطلوب والجودة.

### ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة

يظهر التهديد الحقيقي الذي تشكله المنتجات البديلة إذا كانت قادرة على تقديم منتجات ذات جودة مماثلة أو أفضل، وبتكاليف أقل، وبأسعار أقل من الأسعار التي تقدمها المنظمات الأخرى. إذا كانت المنظمات الحالية غير قادرة على رفع جودة منتجاتها أو تمييز هذه المنتجات بطريقة معينة، فإنها تعاني أيضاً من أرباحها ونموها

### رابعاً: تهديد قدرة العملاء على المساومة

يمكن للعملاء دفع المنظمات لخفض أسعار الخدمات أو المنتجات أو زيادة الجودة، وفي هذه الحالة تزداد المنافسة بين المنظمات التي تقدم هذه الخدمات / المنتجات لصالح العملاء، وبالتالي زيادة نفقات هذه المنظمات وتقليل أرباحها مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يحدد القوة النسبية للعميل هو حجم مشترياته أو استهلاكه لهذه الخدمات / المنتجات، أو بعبارة أخرى درجة الأهمية النسبية لمشترياته مقارنة بحجم إجمالي الطلب على الخدمات. / منتجات.

(الطيب، ٢٠٠٥)

### خامساً: تهديد القدرة التفاوضية للموردين

ويشير إلى الحالات التي يكون فيها الموردون، سواء لرأس المال، أو العمالة، أو المواد، أو غير ذلك، قادرين على الضغط على المنظمة لرفع أسعار ما يتم توفيره لها، وذلك برفع أسعار خدمات المنظمة أو تخفيضها. جودة منتجاتها، أي أن قدرة الموردين هي الحد من ربحية الخدمات / المنتجات التي تقدمها المنظمة وقدرتها على استرداد الزيادة في التكاليف من خلال أسعار هذه الخدمات / المنتجات. تزداد قوة هؤلاء الموردين في عدة حالات، أهمها عندما يزودون المنظمة بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه أو تمييز ما يقدمونه مقارنة بالآخرين من الموردين.

(عدنان، ٢٠٠٣)

### أبعاد الميزة التنافسية

في هذه الورقة، سنتم مناقشة أربعة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية، وهي: جودة الخدمات، الإبداع والابتكار ومراقبة السوق والعمليات الفعالة.

### أولاً: جودة الخدمات

تعتبر الجودة من أهم مؤشرات الإدارة، لذلك لضمان الإدارة الفعالة للمؤسسة يجب الحفاظ عليها والتحسين المستمر ليس فقط للجودة، ولكن أيضاً لحجم الإنتاج

والتكاليف، حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مرتبطة بالجميع المراحل  
وعمليات الإنتاج، لأنها تؤثر بشكل كامل ومباشر على أداء وسمعة المؤسسة.

(الطيب، ٢٠٠٥)

يعود مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص  
أو الشيء، وكانت تعني الدقة والإتقان في الماضي، وتغير مفهوم الجودة مع  
تطور علم الإدارة، ظهور الشركات الكبرى وشحن المنافسة، حيث إن للجودة أبعاد  
جديدة ومعقدة يمكن أن تحدد مفهوم الجودة من وجهة نظر كل من المنتج  
والعميل، من وجهة نظر جودة المنتج يتم قياسها على أساس المواصفات المحددة  
مسبقاً، أي المعايير التي تضعها المؤسسة عند تطوير الخدمة / المنتج. بالنسبة  
للعامل، فإن معنى الجودة هنا أكثر شمولاً للعملاء إنهم يهتمون بالجودة من  
ناحيتين، وجهة النظر الأولى هي أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث  
الاستمرارية والأمان وسهولة الاستخدام، والمبدأ الثاني هو اهتمام العملاء بجودة  
الخدمة من حيث الدقة، الاستجابة والاستمرارية مع دعم المنتج أي ما يعرف  
بخدمة ما بعد البيع (٧٠). الجودة معروفة أيضاً. مثل: قدرة المنتج على تلبية  
احتياجات ورغبات المستهلك، والتي تحددها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة  
على أنها: "مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على

إشباع الحاجات الصريحة والضمنية. " لذلك، ترتبط جودة المنتج بخصائصه الناتجة عن تركز مكوناتها والخدمات المصاحبة لها وإدارة الجودة في المؤسسة على ثلاث طرق: (اللامي، ٢٠١٠)

جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء.

الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها العملاء في المنتج.

إرضاء العملاء من خلال إنتاج السلعة بالمواصفات التي تريدها وتسليمها في الوقت المحدد والموقع والسعر المناسب

هناك أربعة مستويات للجودة تجعلها سلاحًا استراتيجيًا، وهي

١- **جودة المطابقة:** أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

٢- **رضا العملاء:** من خلال الاقتراب منهم وفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

٣- **القيمة** التي يطلبها السوق للمنافسة: من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.

٤- إدارة قيمة العميل: من خلال استخدام أدوات القياس ومؤشرات تحليل

العلاقة (القيمة / العميل). أيضًا، هناك ثلاثة مناهج رئيسية تتعلق بمفهوم

الجودة

أ- جودة التصميم: أي السمات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

ب- جودة المطابقة: نعني بذلك مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات

المحددة في التصميم.

ت- جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي تم من أجلها

حسب احتياجات ورغبات العملاء.

وبالتالي، يمكن القول إن الجودة تقاس بقبول المنتجات والخدمات التي يحققها

العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية التي ستساعد

في تكوين علامة تجارية جيدة. السمعة وتقليل الجهد والوقت المبذول في

إصلاح عيوب المنتج. من أجل تقليل عيوب المنتج، يجب النظر إليه على أنه

وسيلة لجعل المستهلك سعيدًا وراضيًا عما يجعله أكثر ارتباطًا بالسلعة.

(عباسي، ٢٠٠٩)

## ثانياً: كفاءة العملية

وهو ما يعني القيام بأداء العمليات داخل المنظمة أقل التكاليف الممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، وهذه الميزة تساعد تكنولوجيا المعلومات لجعل المنظمة تعتمد استراتيجية تكاليف القيادة، نتيجة لانخفاض التكاليف وتحسين الجودة التي يمكن تحقيقها من خلال تكنولوجيا المعلومات تؤدي كفاءة عمليات لإحداث تحسينات كبيرة في عمليات المؤسسي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مع مساعدة من نظم المعلومات المتقدمة، وتستند نظم المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فعالية، حيث الخدمات والمنتجات يمكن أن تكون يتم عرضها عن طريق تقليل تكاليف عرضها، ومثال على ذلك استخدام التكنولوجيا في عمليات التصنيع القائمة على الكمبيوتر. (الطيب، ٢٠٠٥)

قطاع الاتصالات هو مثال على ربط العمليات والإجراءات تكنولوجيا المعلومات اليومية، سواء كانت داخلية) العمليات داخل الشركة (أو كان خارجي مع) العملاء أو الموردين (حيث يتم ربطها عملياتها معا ضمن شبكة لنظم المعلومات، أصبحت أكثر والمزيد من المعلومات الصحية والدقة وتقصير الوقت في تنفيذها وبالتالي تقليل التكاليف وتحقيق كفاءة عالية.

إن تحقيق الكفاءة في العمليات على أساس تقنية المعلومات يكون من خلال زيادة كفاءة المنظمة لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، كما تعمل على تقليل تكاليف المنظمة بأنشطتها المختلفة مثل تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية والتسويقية وغيرها، مع الحفاظ على المستوى نفسه من الناتج.

(مسعداوي، ٢٠٠٧)

### ثالثاً: الإبداع والابتكار

المنظمات المعاصرة تعطي موضوع الابتكار اهتماما كبيرا، خصوصا في ظل بيئة مضطربة الأعمال، وليس من المستغرب أن منظمات بحث في السبل والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته، وما الاندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات ومختلف الدوافع نحو اكتساب التكنولوجيا الجديدة والأفكار الجديدة، أو أي معلومات ومعرفة تساهم في دعم المنظمات لتعزيز قدرتها على إنشاء منتجات / خدمات لضمان بقائها وتعزيز ميزتها التنافسية، فيُعرّف الابتكار بأنه توليد وقبول وتطبيق أفكار جديدة.

(عدنان، ٢٠٠٣)

## تم تصنيف الابتكار إلى ثلاثة أنواع:

- ١- ابتكار المنتج: منتجات جديدة أو متقدمة، أو مواد جديدة.
- ٢- عملية الابتكار: تقنية تصنيع جديدة، أو ترتيبات توزيع جديدة.
- ٣- الابتكار الإداري: إدارة الجودة الشاملة.

تلعب تقنية المعلومات دورًا كبيرًا في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار في أي مؤسسة، من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يتم تطبيقها من قبل. لكن هذه الأفكار تحتاج إلى أرض خصبة لتنميتها، وبشكل عام هناك بعض العوامل التي يمكن أن تشجع على ظهور أفكار إبداعية مثل نوع الهيكل التنظيمي داخل المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، على النحو التالي: (مسعداوي، ٢٠٠٧)

يمكنك تعزيز القاعدة المعرفية لتكنولوجيا المعلومات وتزويد كل موظف بالإسراع في المسح ومراقبة البيئة الخارجية.

١- تنظم تقنية المعلومات وتنتشر قواعد المعرفة عبر مختلف الوحدات والأفراد والعاملين داخل المنظمة.

٢- تكنولوجيا المعلومات أكثر استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

٣- يدعم تنسيق المعلومات والتعاون بين المنظمة وفروعها وبين المنظمة والمنظمات التقنية.

٤- البعض الآخر في نفس القطاع سواء محليًا أو دوليًا مما يدعم قدرة المنظمة على الابتكار.

حيث يتم تعزيز القدرة الابتكارية من خلال توليد الأفكار لتفعيل العملية، وتطبيق أساليب جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء، وإيجاد مجالات عمل جديدة وتطويرها. وكذلك استغلال الفرص التسويقية من خلال استخدام شبكات أعمال جديدة لتحقيق زيادة في القيمة المضافة لأنشطة المنظمة وتقليل المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

إذا كانت المنظمة قادرة على الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فسيكون ذلك مصدرًا لميزة تنافسية، ومثال على ذلك حصول المنظمة على براءات الاختراع، والتي تمنح المنظمة الحق في التحكم في نوع المنتج ونوعية المنتج. طريقة التصنيع لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونيًا إلى الحد الأقصى. قدرة المنافسين على تقليد هذا المنتج وبالتالي تتمتع بمنظمة ربحية لبيع المنتج والتصنيع.

(عدنان، ٢٠٠٣)

## رابعاً: تحكم في الأسواق

يعتبر السوق عنصراً مهماً في عملية التسويق، حيث لا يمكن أن يتم التسويق بدون السوق، ويقال أن الهدف من التسويق هو خلق سوق، وبدون هذا الهدف تتحول عملية التسويق إلى عملية توزيع. وعرف السوق بأنه: "المكان الذي يتم فيه إحضار البضائع والسلع للبيع والشراء". من وجهة نظر الاقتصاديين، فإن السوق هو: "الإطار الذي تعمل فيه القوى التي تحدد الأسعار، أي العلاقة بين العرض والطلب. عرفها ستانتون على أنها: "مجموعة من الأفراد المعروفين الذين لديهم احتياجات. (الطيب، ٢٠٠٥)

عرفها كوتلر على أنها: "جميع المستهلكين المحتملين المتشابهين في احتياجاتهم ورغباتهم والذين لديهم القدرة والرغبة في تنفيذ عملية التبادل لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

يستخدم مقياس حصة السوق للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق. حيث يتم استخدام هذا المقياس لحساب حصة المنظمة من مبيعات السوق، ومقارنتها مع المنافسين، ويقصد به أن يكون الحصة.

القابلية للتسويق: "نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة" عند تحليل حصة السوق، يجب توخي الحذر شيئين مهمين: (مسعداوي، ٢٠٠٧)

- ١- أن التحليل يتم على أساس القيم وليس الكميات. تقوم بعض المنظمات برفع أسعار خدماتها ومنتجاتها مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق.
- ٢- الاعتماد على التكوين السلعي لتجنب المؤشرات غير الصحية، حيث قد تعطي بعض السلع مؤشرات عالية، بينما تعطي السلع الأخرى مؤشرات منخفضة.

ومن ثم، نلاحظ أن الحصة السوقية هي مقياس مهم للأداء، وهي مقياس جيد للتمييز بين المنظمات. حيث إن انخفاض حصة السوق قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان. يتطلب الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة أن تراقب باستمرار أو بشكل دائم ما يحدث في محيطها، وذلك لمعرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات التي تحدث فيها، والتي تشكل إما فرصًا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات. لتلافيها أو تقليل الآثار السلبية عليها، وذلك باستخدام جميع الوسائل والطرق الممكنة لجمع المعلومات، أو معالجتها، أو تخزينها، أو إرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ قرارات تصحيحية أو استراتيجية. يجب أن تكون عملية المراقبة شاملة وجماعية، يقوم بها كل فرد في المنظمة وتغطي كافة عناصر البيئة الخارجية: منافس، أو عملاء، أو موردين، أو تقنية، وتختلف عن دراسة السوق لأنها عمل دائم ومستمر.

## استراتيجيات تنافسية

هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية سيتم التحدث عنها وهي: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز.

(شوقي، ٢٠٠٨)

### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

هي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة على أنها المنتج الأقل تكلفة في القطاع الصناعي، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير دولية، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تتيح للمنظمات تقديم المنتجات والخدمات بأسعار أرخص من المنظمات المنافسة التي تنتج نفس المنتجات.

يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الميزة إذا كانت قادرة على تقليل تكلفتها، بحيث تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، وتحقيق قدر كبير من الربح. تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية من أجل تحقيق تكاليف أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة في السوق. ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين في السوق، بحيث يمكن تحديد أسعار للبيع أقل من الأسعار التنافسية وتحقيق أرباح أكبر.

(اللامي، ٢٠١٠)

## ثانياً: استراتيجية التميز

يعني تمييز المنظمة عن منافسيها بأي شكل من الأشكال. إنها استراتيجية تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات فريدة للصناعة. تتطلب هذه الاستراتيجية المزيد من الإنفاق على البحث المكثف وزيادة نفقات شراء وبيع التكنولوجيا الجديدة وغيرها من أجل تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. تركز هذه الاستراتيجية على تعميق شعور المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد. الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات، واستراتيجية فعالة للتمييز يمكن أن تحمي المنظمة أمام منافسيها، بالنظر إلى ولاء المستهلك لعلامة تجارية معينة، وما يترتب على ذلك انخفاض في حساسية الأسعار، ومن خلال تمييز المؤسسة وولاء المستهلك للعلامة التجارية، يمكنها تحديد أسعار لمنتجاتها أعلى من أسعار المنافسين، وبالتالي تحقيق هامش ربح أعلى نسبياً.

(شوقي، ٢٠٠٨)

## ثالثاً: استراتيجية التركيز

تعتمد استراتيجية التركيز على اختيار قطاع معين من السوق المستهدف، أو مجموعة محددة من المشتركين دون غيرهم، أو اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، حيث يكون التركيز عليهم لتلبية احتياجاتهم أكثر

من الآخرين. تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي داخل قطاع الصناعة، أو نشاط تجاري بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف النشاط التسويقي للمؤسسة في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير الحصة السوقية للمنظمة. تأتي أهمية هذا النوع من الفرصة الاستراتيجية لإتاحتها في المنظمة للتركيز على هدف معين، مما يجعلها أكثر فاعلية من المنافسين، والتركيز الاستراتيجي بعدين:

- ١- التركيز على التكلفة، أي تقليل التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن، وبالتالي توفير منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وقد تركز المنظمة على تقديم منتج عالي الجودة مقارنة بالمنافسين.
- ٢- التركيز على مجموعة أو شريحة معينة من العملاء لديهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو الذين يريدون خدمة مميزة.

## □□ الفصل الثالث

" المنهجية "

## المنهج الكمي:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي هو البحث الذي يهتم بجمع البيانات، من خلال استخدام أدوات قياس كمية، تطبق على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث يتم الاستعانة باستخدام أساليب إحصائية وتحليلية للوصول إلى نتائج معينة، على ضوء فرضيات وأسئلة تم وضعها مسبقاً.

## المنهج الوصفي التحليلي:

ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها. المنهج الوصفي أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية، ومناهج البحث العلمي بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث، واستخدام منهج معين في البحث يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في سبيل الوصول إلى جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة البحث، وسوف نتعرف هذا المقال على تعريف المنهج الوصفي وخصائصه.

### عينة الدراسة:

تم توزيع (١٠٥) استمارة استبانة على عينة من العاملين ببعض الشركات المصرية وتم استرجاع (٨٣) استمارة، أي أن نسبة الاستجابة كانت حوالي ٧٩.٠٥%.

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء. وقد تم التوجه إلى المحكمين لإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للجزء الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل جزء من أجزاء متغيرات البحث الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريًا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة البحث.

وتركزت توجيهات المحكمين على ضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة.

## ثبات فقرات الاستبانة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.866	29

لقد تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار (٨٦.٦%) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (٦٠%) وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحثون على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## أدوات جمع البيانات

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات النظرية على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والدراسات السابقة والأبحاث ومواقع الإنترنت والمجلات العلمية والمقالات المتعلقة بموضوع البحث مصادر ثانوية Secondary Sources أما الجانب الميداني فقد تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات مصادر أولية Primary Sources، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (١-٢-٣-٤-٥) غير موافق بشدة وبمدى استجابة (١-٥) وبوسط حسابي قدره (٣)

## □□ الفصل الرابع

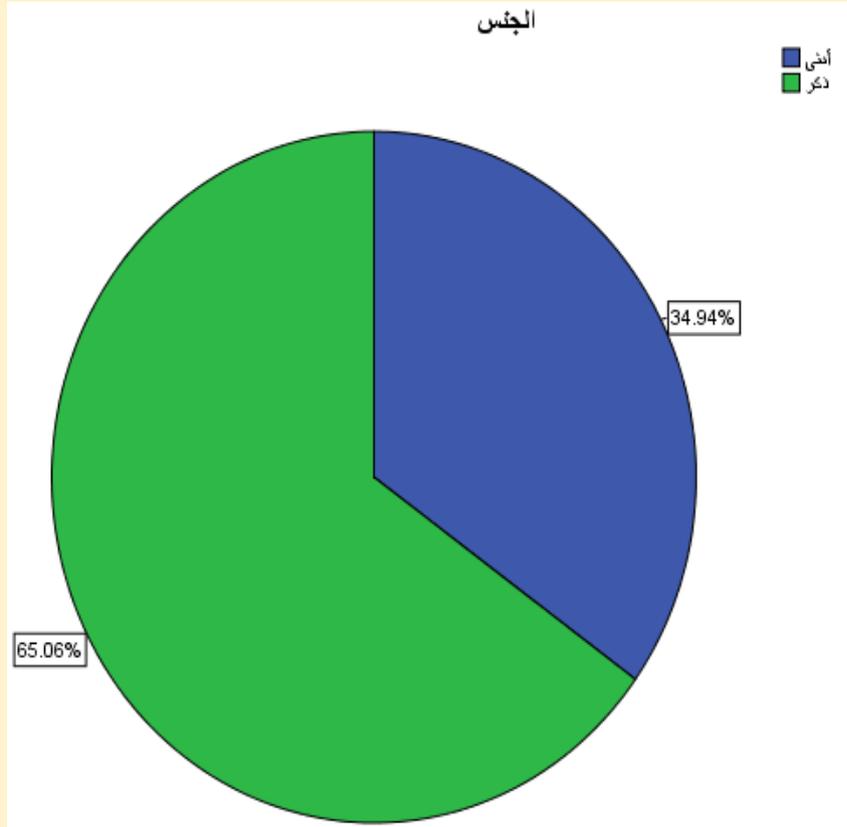
" تحليل النتائج "

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social sciences) والذي يرمز له بالرمز SPSS وقد تم تدرج العبارات على مقياس ليكرت الخماسي وذلك كما هو مبين في الآتي:

#### جدول رقم 1 مقياس ليكرت

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	2	3	4	5

١. توزيع العينة حسب النوع

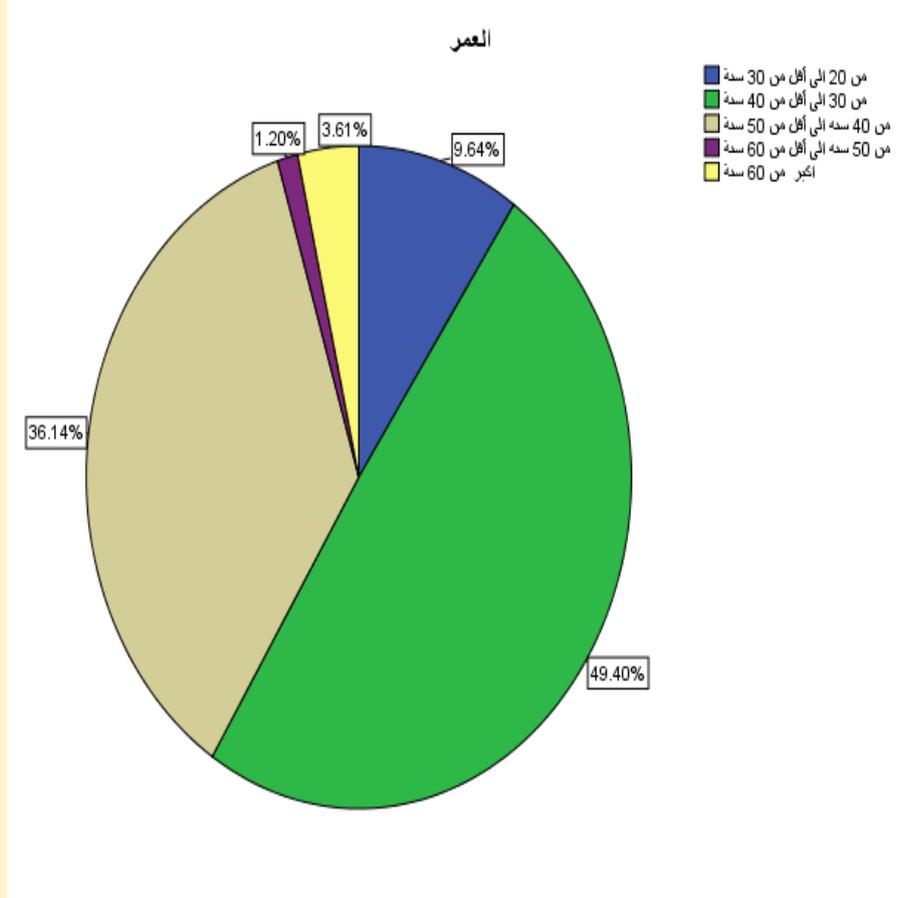


شكل رقم ١ توزيع العينة حسب النوع

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتبين من الشكل السابق أن النسبة الإجمالية لأفراد العينة من الإناث بلغت 34.94%، بينما نسبة افراد العينة من الذكور بلغت 65.06%، هذا معناه أن النسبة الأكبر من العينة هم من الذكور.

## ٢. توزيع العينة حسب العمر

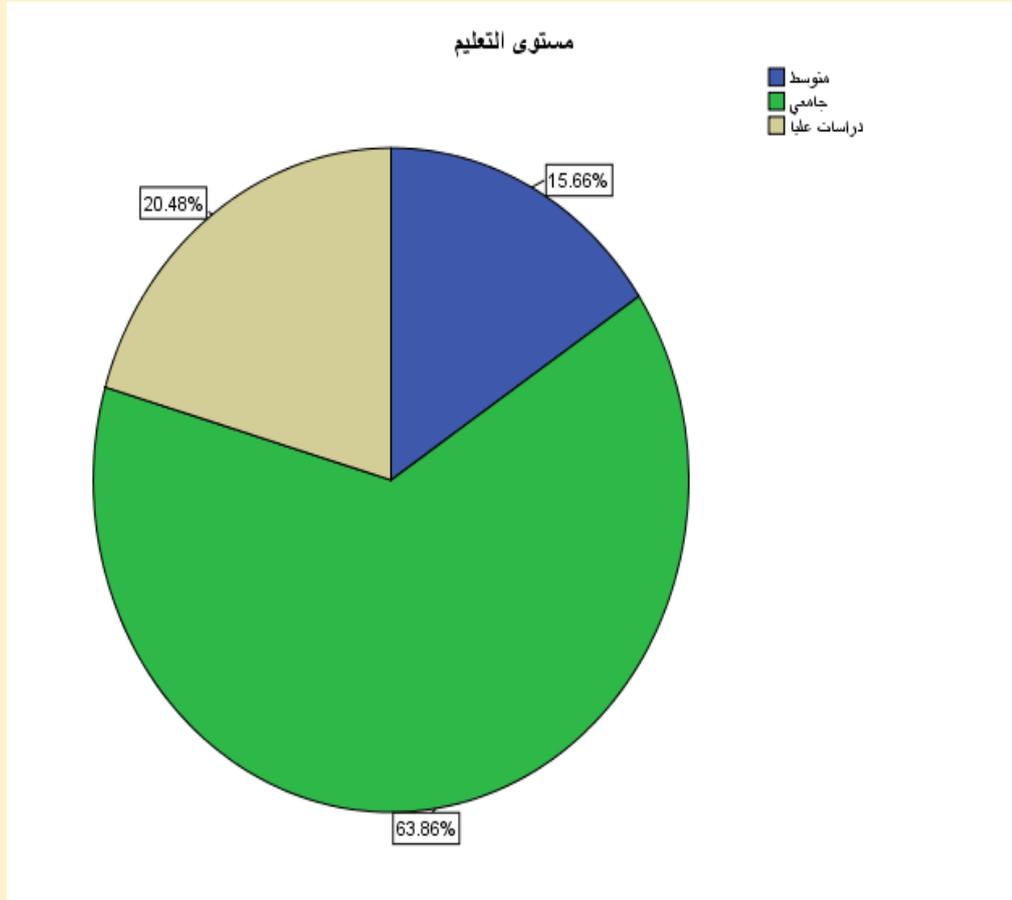


شكل رقم ٢ توزيع العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتبين من الشكل السابق أن النسبة الإجمالية لمن تتراوح أعمارهم من ٢٠ الى اقل من ٣٠ سنة 9.64%، ومن أعمارهم بين ٣٠ و ٤٠ سنة 49.40%، أما من تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٥٠ سنة فيشكلون نسبة 36.14%، ومن أعمارهم بين ٥٠ و ٦٠ سنة 1.20%، بينما من أعمارهم تخطت ال ٦٠ سنة في تبلغ نسبتهم 3.61% وهذا معناه أن النسبة الأكبر من العينة تبلغ أعمارهم من ٣٠ و ٤٠ سنة.

### ٣. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

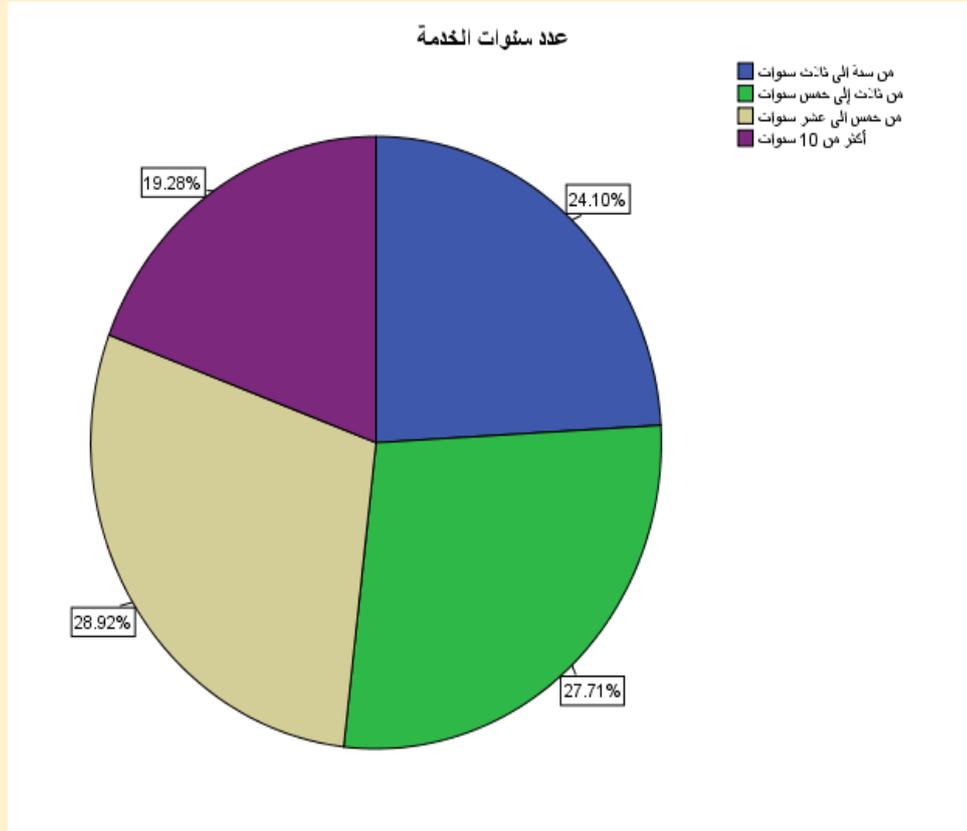


شكل رقم ٣ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتبين من الشكل السابق أن النسبة الإجمالية للحاصلين على التعليم الجامعي تبلغ 63.86%، ونسبة افراد العينة الذين اتموا مرحلة الدراسات العليا 20.48%، بينما تبلغ نسبة الحاصلين على مرحلة التعليم المتوسط بلغت 15.66%، وهذا معناه أن النسبة الأكبر من العينة أكملت التعليم الجامعي.

#### ٤. توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

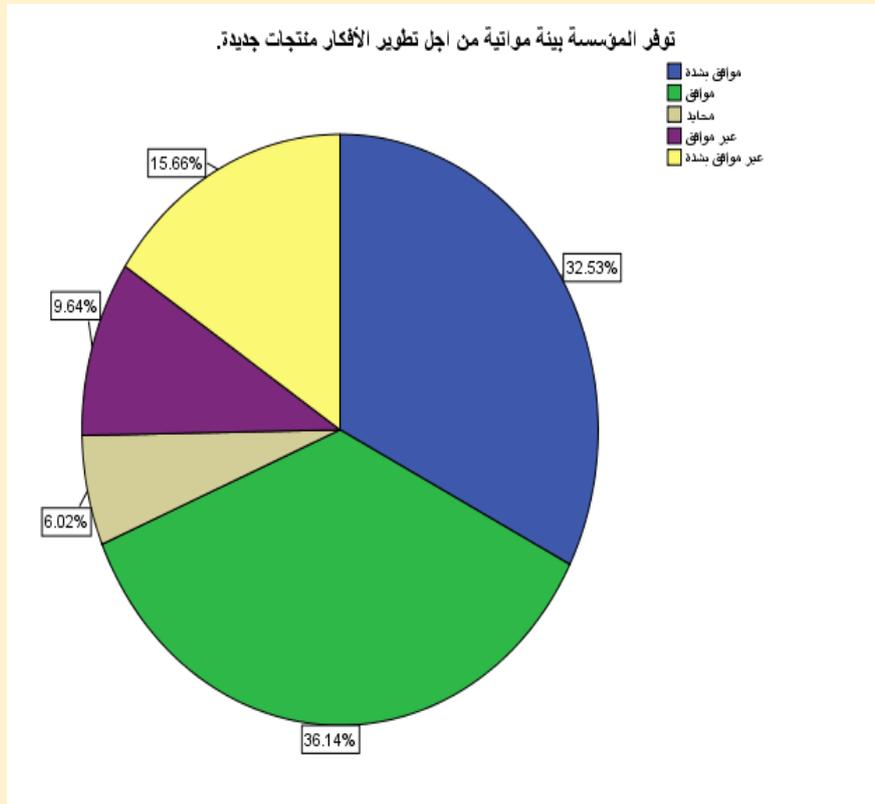


شكل رقم ٤ توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

#### المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتبين من الشكل السابق أن النسبة الإجمالية لمن سنوات خدمتهم من سنة واحدة الى ثلاث سنوات تبلغ 24.10%، ونسبة افراد العينة الذين اتموا الخمس سنوات 27.71%، بينما تبلغ نسبة العاملين من خمس الى عشرة سنوات 28.92%، اما من تخطت سنوات خبرتهم العشرة سنوات فيشكلون 19.28% من اجمالي افراد العينة. وهذا معناه أن النسبة الأكبر من العينة اتموا عشر سنوات سنين خبرة في مجال العمل.

## التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة ٥. تحاول المؤسسة اتباع نهج ابداعي

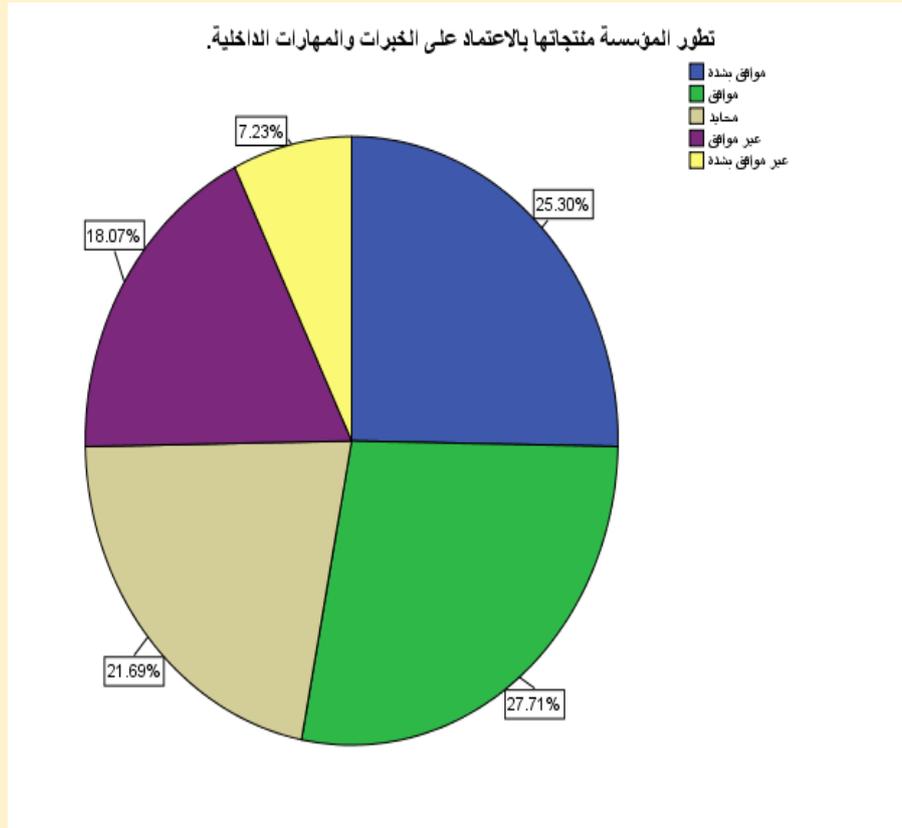


المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 32.53% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تحاول المؤسسة اتباع نهج ابداعي". نسبة 36.14% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 6.02% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.64% غير موافقين على العبارة، و 15.66% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.67%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 25.3%.

## ٦. تشجع الإدارة العليا في المنظمة على الابتكار



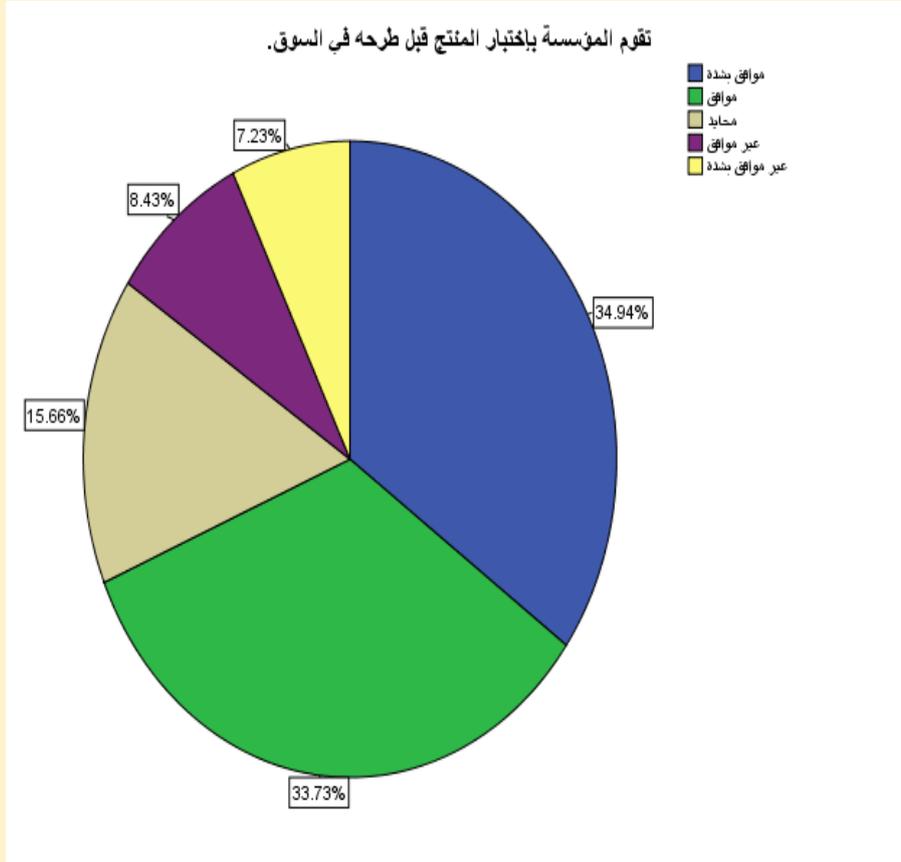
شكل رقم ٦

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25.30% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تشجع الإدارة العليا في المنظمة على الابتكار". نسبة 27.17% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 21.69% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 18.07% غير موافقين على العبارة، و 7.23% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 52.47%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 25.3%.

٧. تبحث الإدارة العليا عن أفضل الطرق لأداء أنشطتها



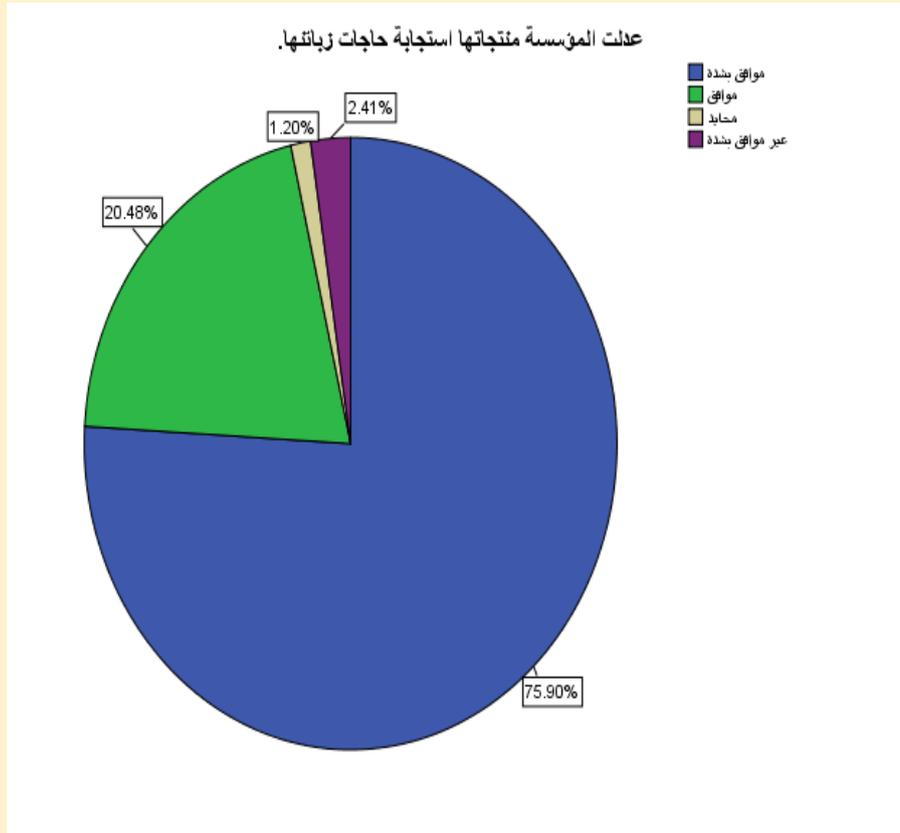
شكل رقم ٧

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 34.94% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تبحث الإدارة العليا عن أفضل الطرق لأداء أنشطتها". نسبة 33.73% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15.66% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 8.43% غير موافقين على العبارة، و7.23% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.67%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 15.66%.

٨. تشجع الإدارة العليا العاملين على التنبؤ بالمخاطر قبل تبني الأفكار الجديدة



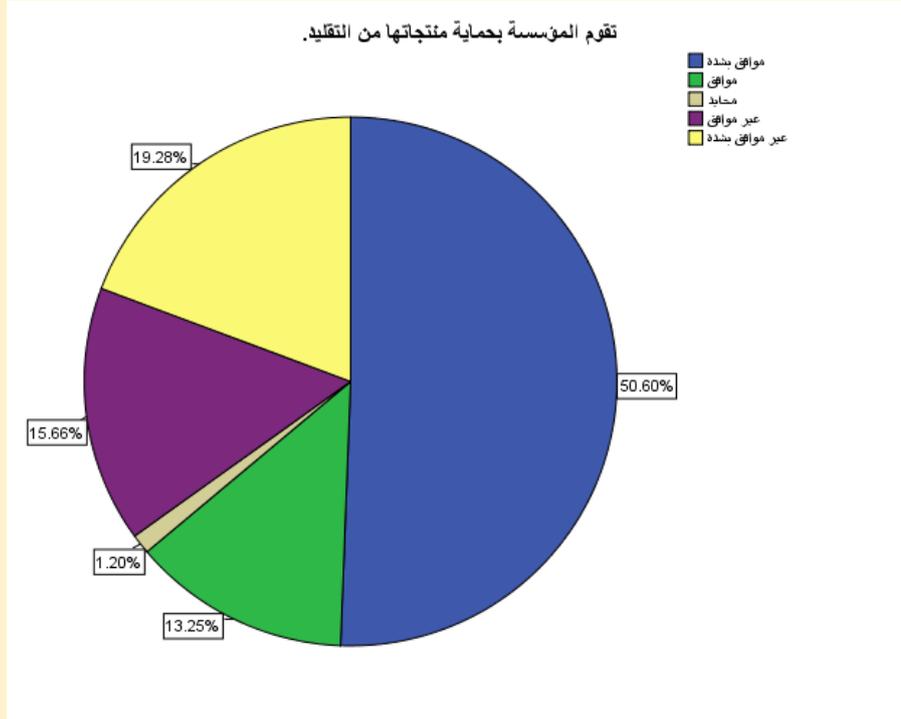
شكل رقم ٨

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 75.90% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تشجع الإدارة العليا العاملين على التنبؤ بالمخاطر قبل تبني الأفكار الجديدة." نسبة 20.48% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 2.4% من أفراد العينة محايدون، بينما 1.2% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 96.38%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 2.4%.

## ٩. العاملون يساهمون في تقديم منتجات ذات قيمة مرتفعة



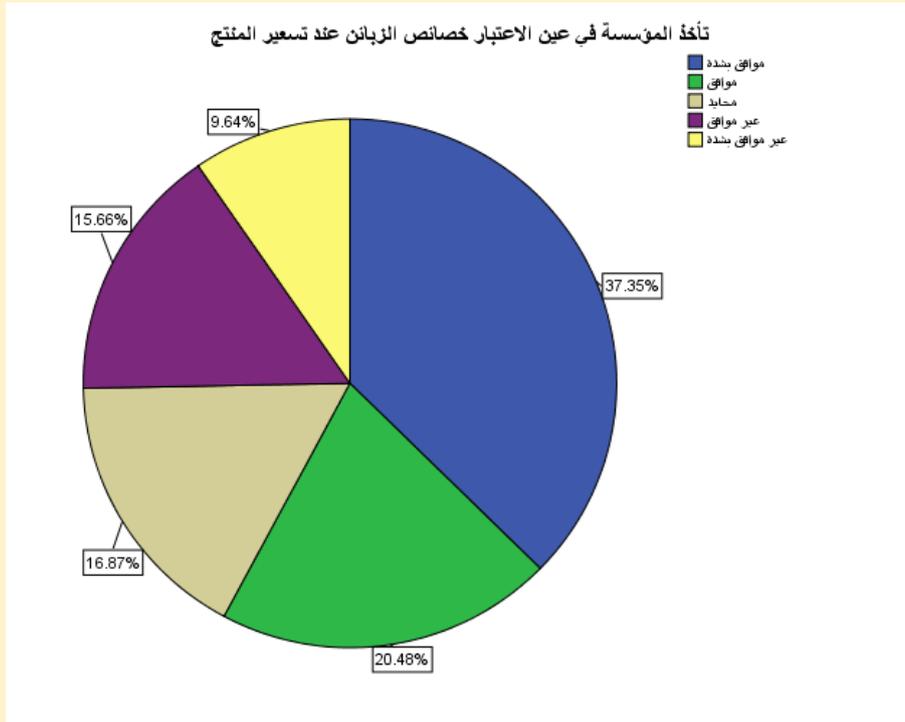
شكل رقم ٩

### المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50.60% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " العاملون يساهمون في تقديم منتجات ذات قيمة مرتفعة." نسبة 13.25% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 1.2% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 15.66% غير موافقين على العبارة، و 19.28% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 63.85%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 34.94%.

١٠. تسعى المؤسسة لقياس رضا العملاء عن خدماتها بشكل مستمر



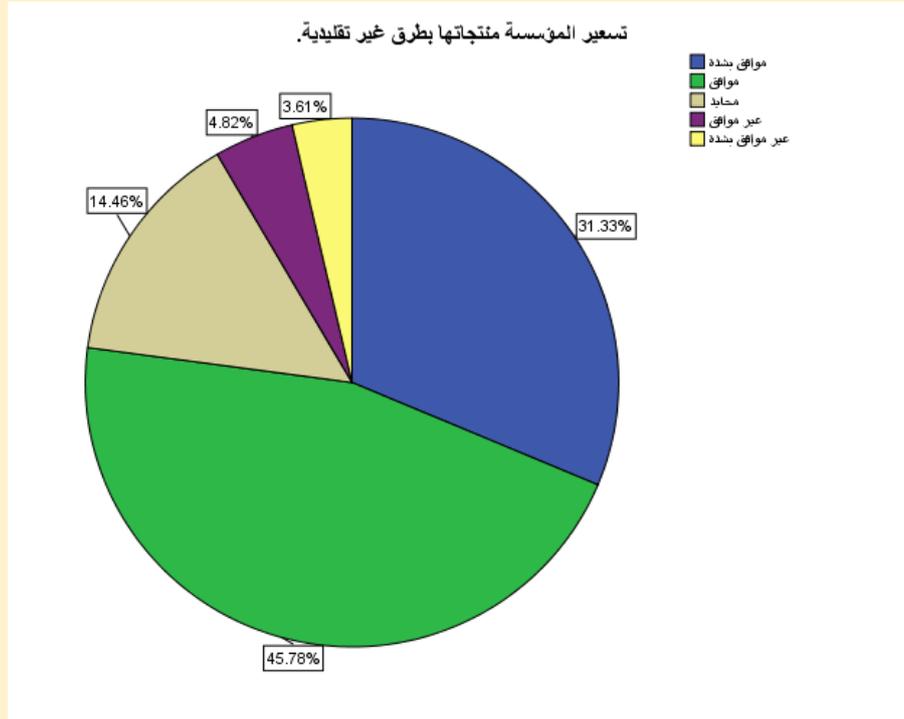
شكل رقم ١٠

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.35% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تسعى المؤسسة لقياس رضا العملاء عن خدماتها بشكل مستمر". نسبة 20.48% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.87% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 15.66% غير موافقين على العبارة، و9.64% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 57.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 25.3%.

١١ . المؤسسة تشجع الموظفين على بناء علاقة مع العملاء



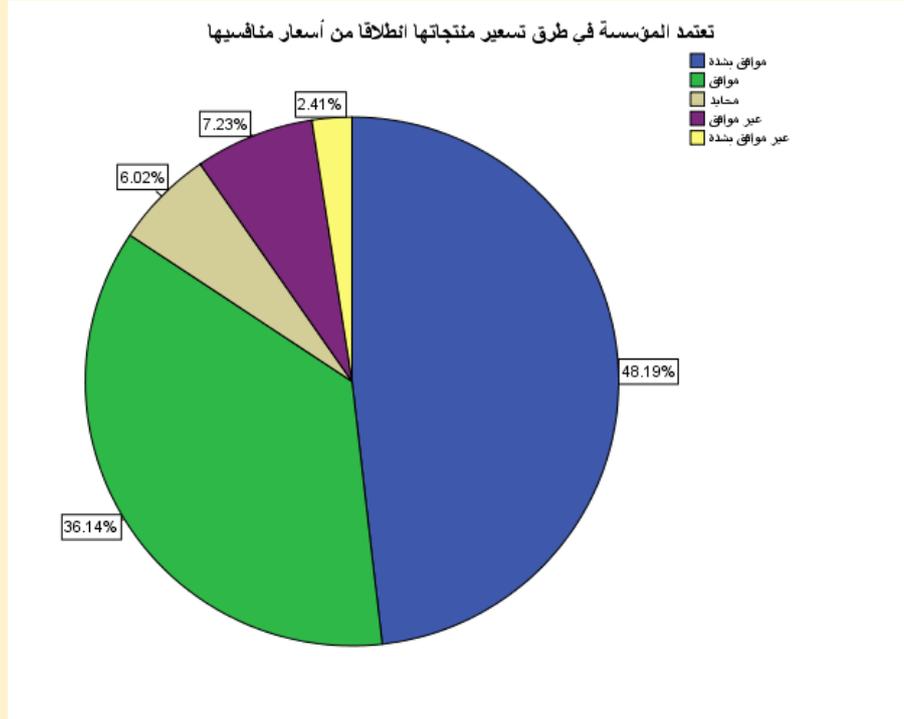
شكل رقم ١١

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.33% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " المؤسسة تشجع الموظفين على بناء علاقة مع العملاء." نسبة 45.78% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 14.46% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 4.82% غير موافقين على العبارة، و3.61% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.11%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 8.43%.

١٢. تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها اعتمادا على أبحاث السوق

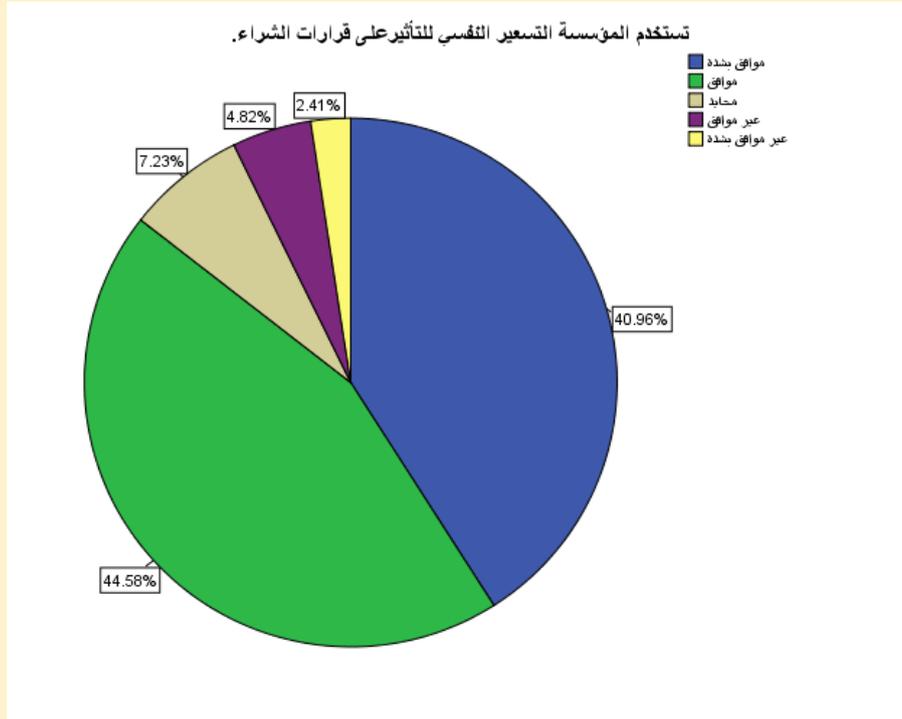


شكل رقم ١٢

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 48.19% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها اعتمادا على أبحاث السوق". نسبة 36.14% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 6.02% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.23% غير موافقين على العبارة، و2.4% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 84.33%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.63%.

### ١٣. تقوم الإدارة العليا بتقييم الفرص الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة



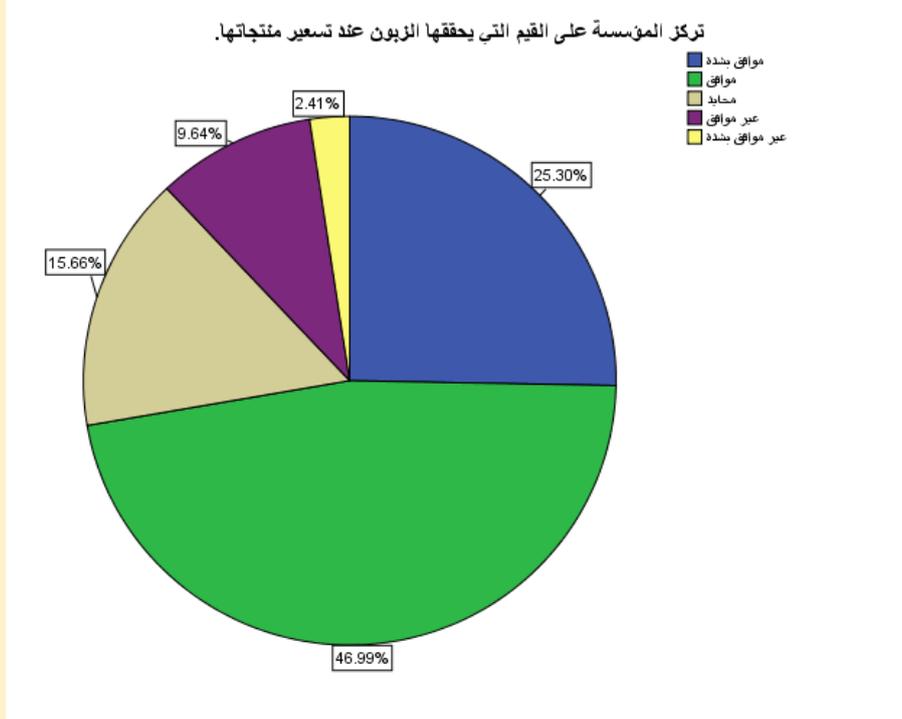
شكل رقم ١٣

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 40.96% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقوم الإدارة العليا بتقييم الفرص الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة". نسبة 44.58% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 7.23% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 4.82% غير موافقين على العبارة، و 2.4% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 85.54%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.22%.

١٤. تعمل المؤسسة على استقطاب عملاء جدد



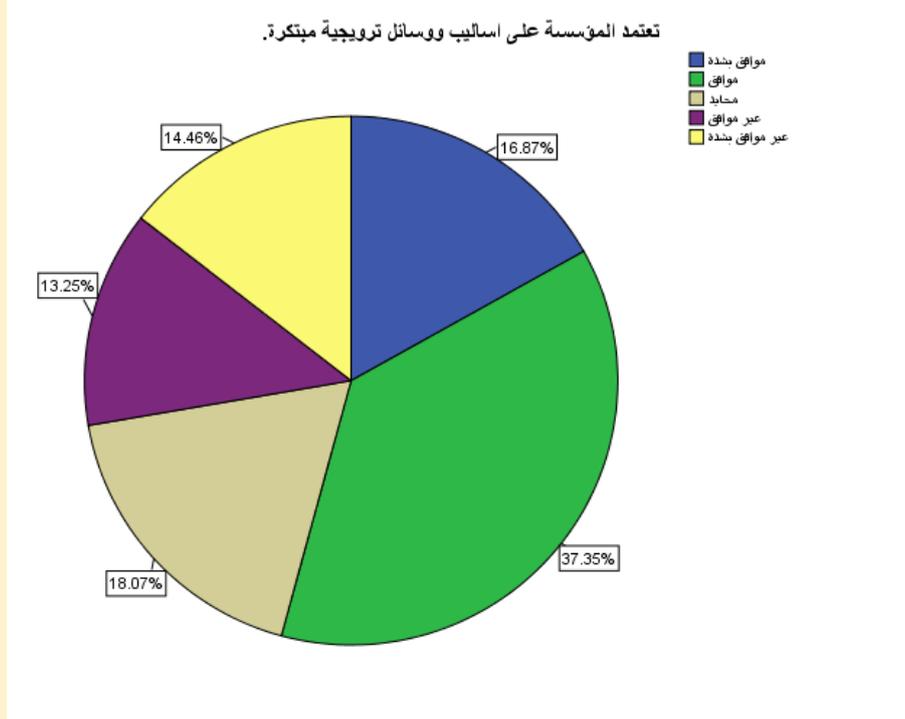
شكل رقم ١٤

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25.03% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تعمل المؤسسة على استقطاب عملاء جدد". نسبة 46.99% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15.66% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.64% غير موافقين على العبارة، و2.4% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.02%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.04%.

## ١٥ . المؤسسة تضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتماماتها



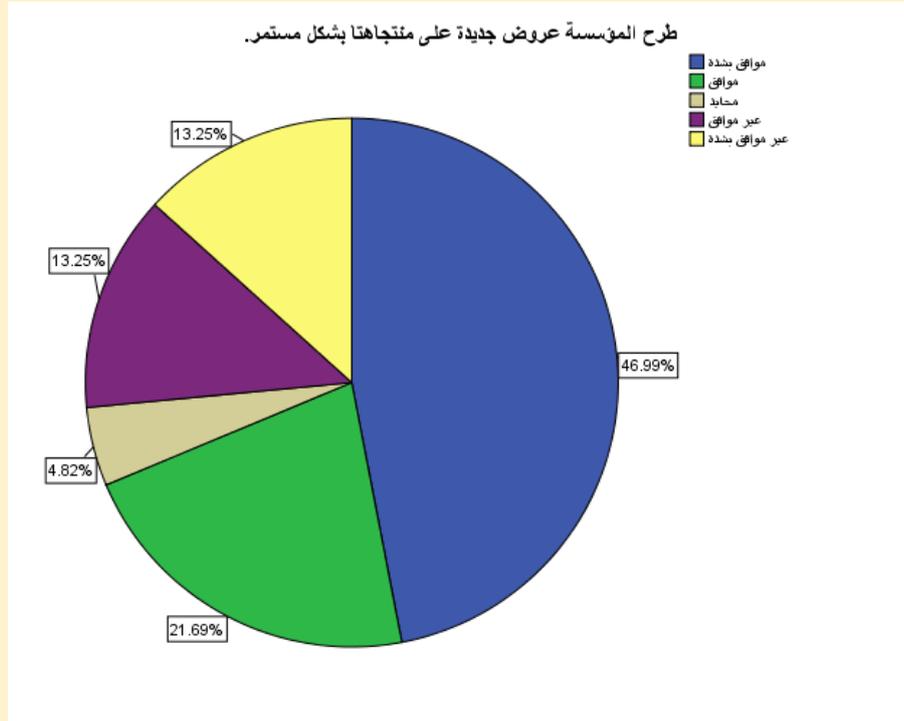
شكل رقم ١٥

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 16.87% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " المؤسسة تضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتماماتها." نسبة 37.35% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 18.07% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 13.25% غير موافقين على العبارة، و14.46% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 26.6%.

١٦. تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين.



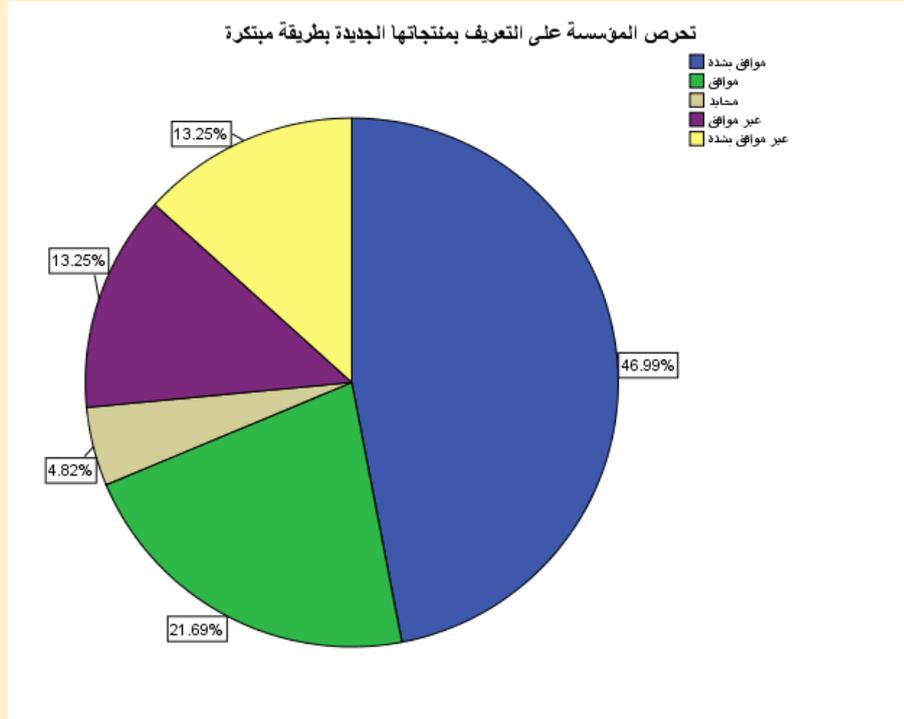
شكل رقم 16

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 47% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين." نسبة 21.7% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 4.8% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 13.3% غير موافقين على العبارة، و13.3% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 26.6%.

١٧. تقييم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.



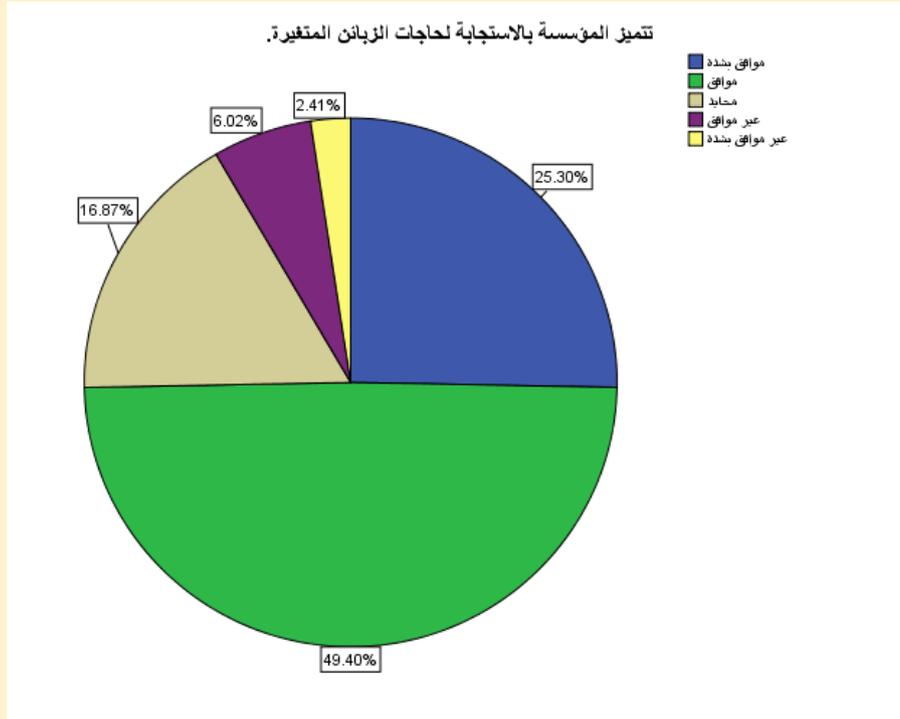
شكل رقم 17

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 46.99% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقييم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار". نسبة 21.69% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 4.82% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 13.25% غير موافقين على العبارة، و13.25% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.68%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 26.5%.

١٨. تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع.



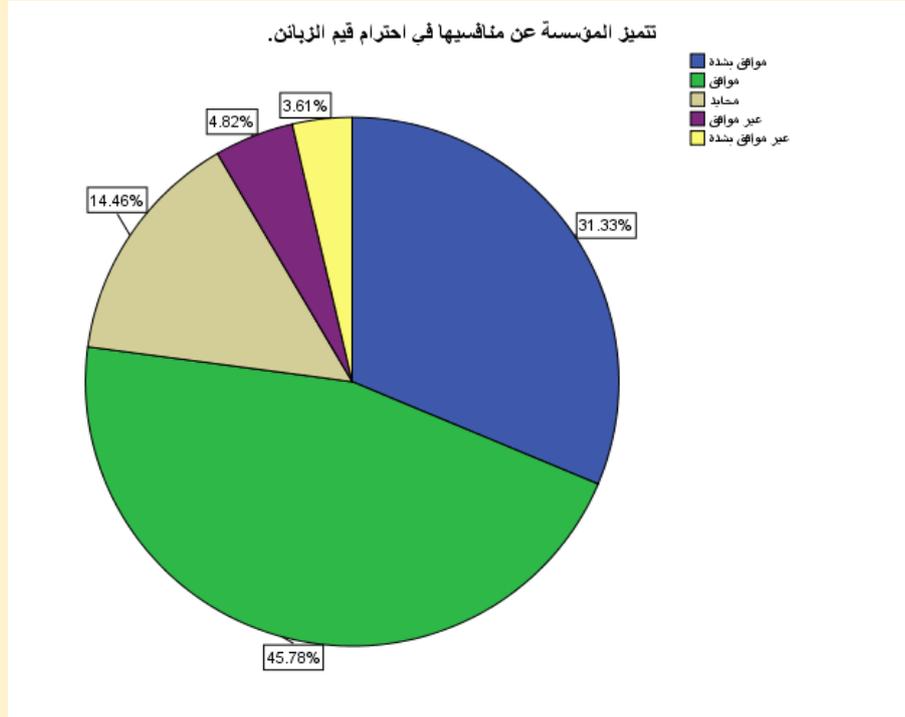
شكل رقم 18

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25.3% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع". نسبة 49.40% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.87% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 6.02% غير موافقين على العبارة، و 2.41% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 74.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 8.4%.

١٩. تتميز المؤسسة عن منافسيها في احترام قيم الزبائن.



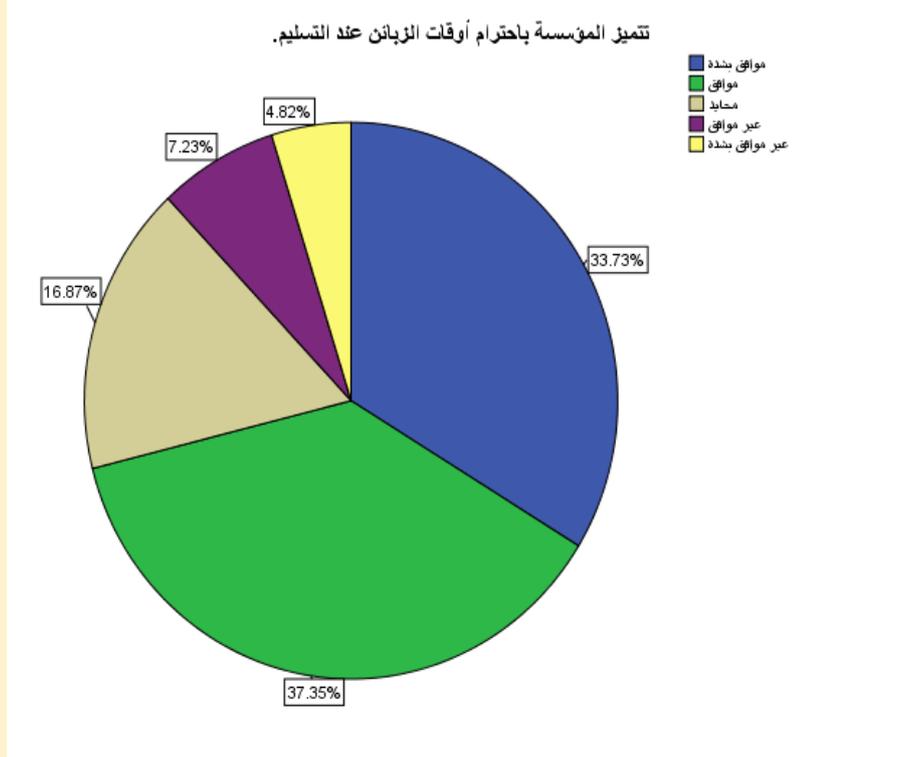
شكل رقم 19

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.33% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تتميز المؤسسة عن منافسيها في احترام قيم الزبائن". نسبة 45.78% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 14.46% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 4.82% غير موافقين على العبارة، و3.61% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.11%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 8.43%.

٢٠. تتميز المؤسسة باحترام أوقات الزبائن عند التسليم.



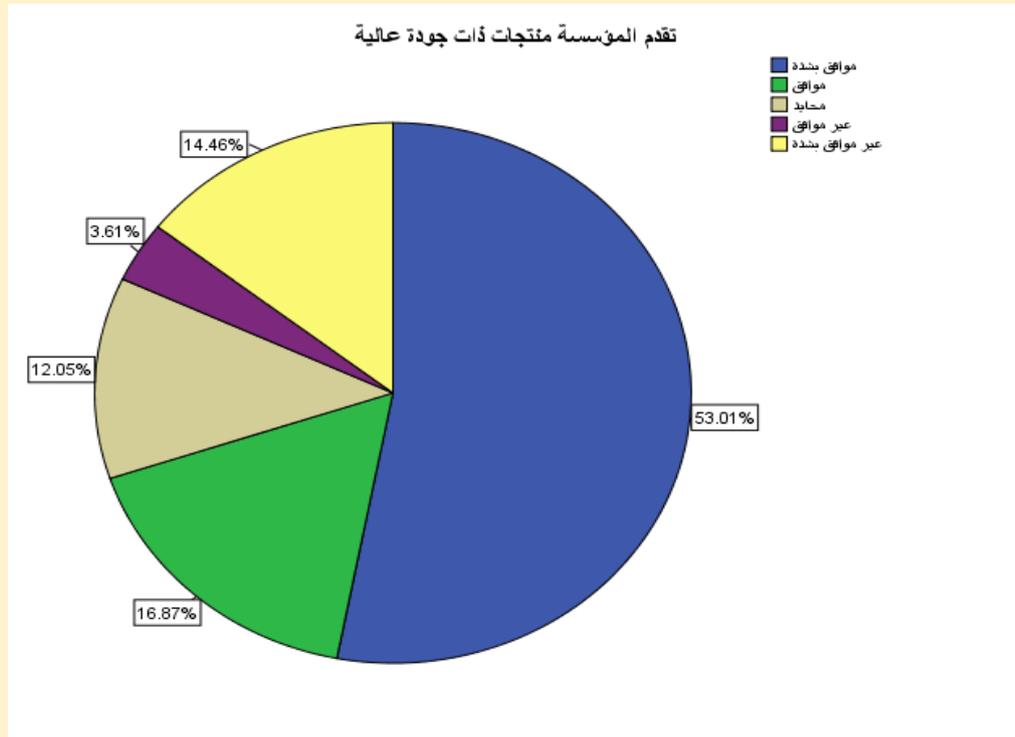
شكل رقم 20

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.73% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تتميز المؤسسة باحترام أوقات الزبائن عند التسليم." نسبة 37.35% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.87% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.23% غير موافقين على العبارة، و 4.82% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 71.08%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.05%.

## ٢١. تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية



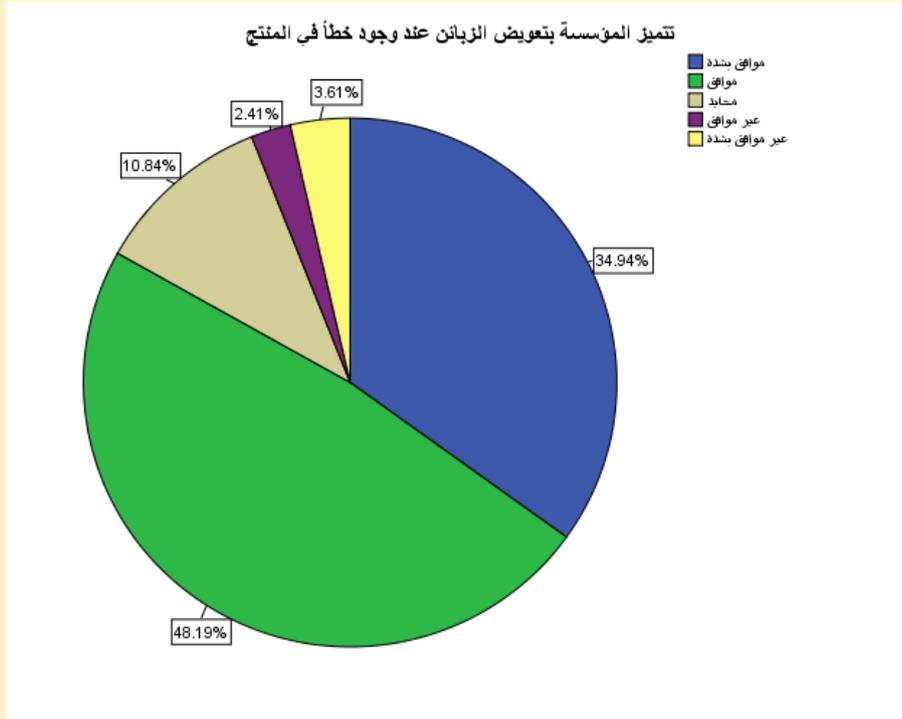
شكل رقم 21

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 53.01% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية." نسبة 16.87% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 12.05% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 3.61% غير موافقين على العبارة، و14.46% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 69.88%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 18.07%.

## ٢٢. تتميز المؤسسة بتعويض الزبائن عند وجود خطأ في المنتج



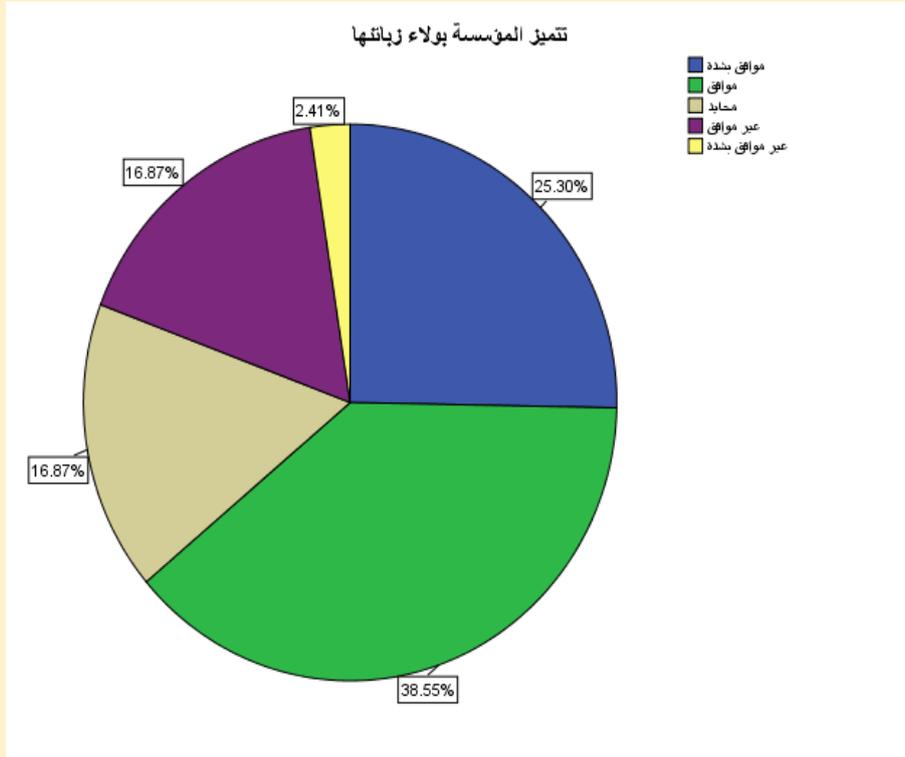
شكل رقم 22

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 34.94% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تتميز المؤسسة بتعويض الزبائن عند وجود خطأ في المنتج". نسبة 48.19% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 10.84% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.41% غير موافقين على العبارة، و3.61% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 83.13%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 6.02%.

٢٣. تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد وقت الزبون للحصول على المنتج.

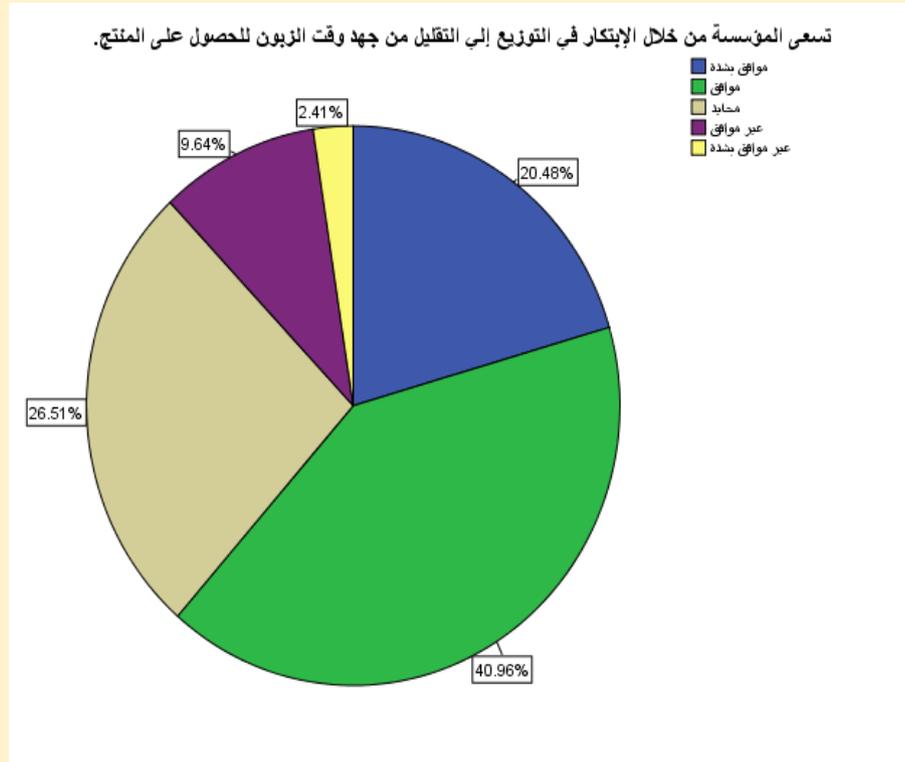


شكل رقم 23

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25.30% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد وقت الزبون للحصول على المنتج". نسبة 38.55% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.87% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 16.87% غير موافقين على العبارة، و ٢.٤% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 63.85%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 19.27%.

٢٤. في حال قيام المؤسسة بتعزيز التسويق الريادي فإن ذلك ينمي من الميزة التنافسية لديها

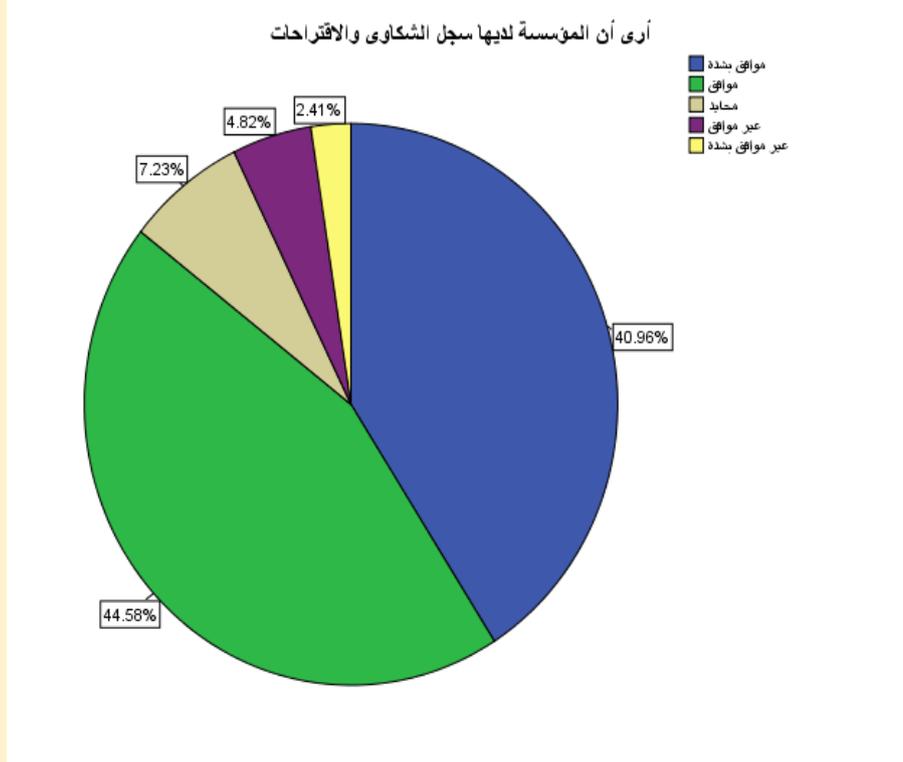


شكل رقم 24

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 20.48% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " في حال قيام المؤسسة بتعزيز التسويق الريادي فإن ذلك ينمي من الميزة التنافسية لديها". نسبة 40.96% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 26.51% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.64% غير موافقين على العبارة، و 2.4% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 61.44%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.04%.

٢٥. أرى أن المؤسسة لديها سجل الشكاوى والاقتراحات



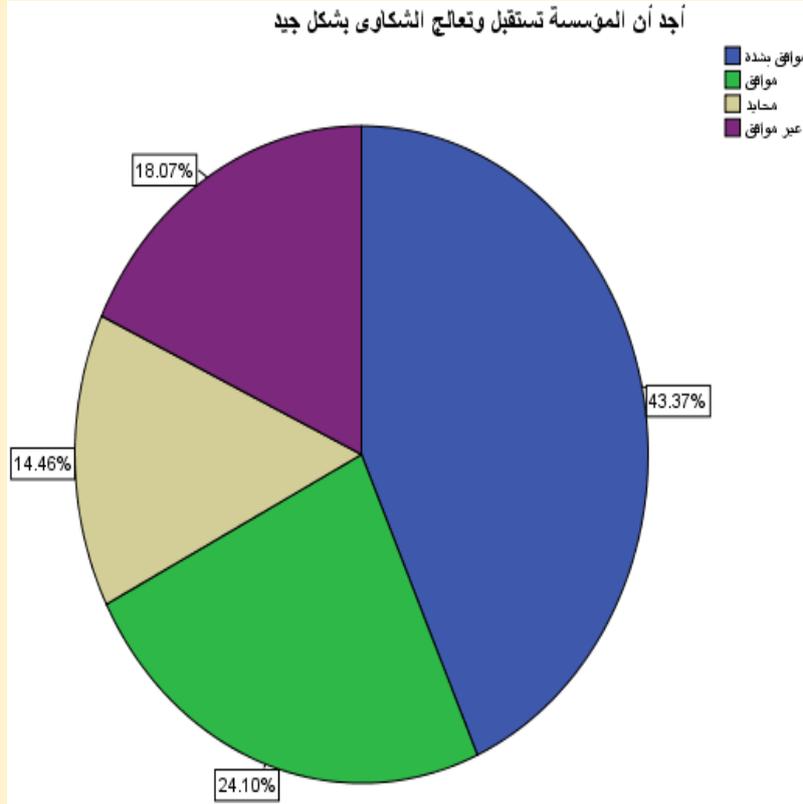
شكل رقم 25

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٤٠.٩٦% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أرى أن المؤسسة لديها سجل الشكاوى والاقتراحات." نسبة ٤٤.٥٨% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة ٧.٢٣% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة ٤.٨٢% غير موافقين على العبارة، و ٢.٤١% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي ٨٥.٥٤%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي ٧.٢٣%.

٢٦. أجد أن المؤسسة تستقبل وتعالج الشكاوى بشكل جيد



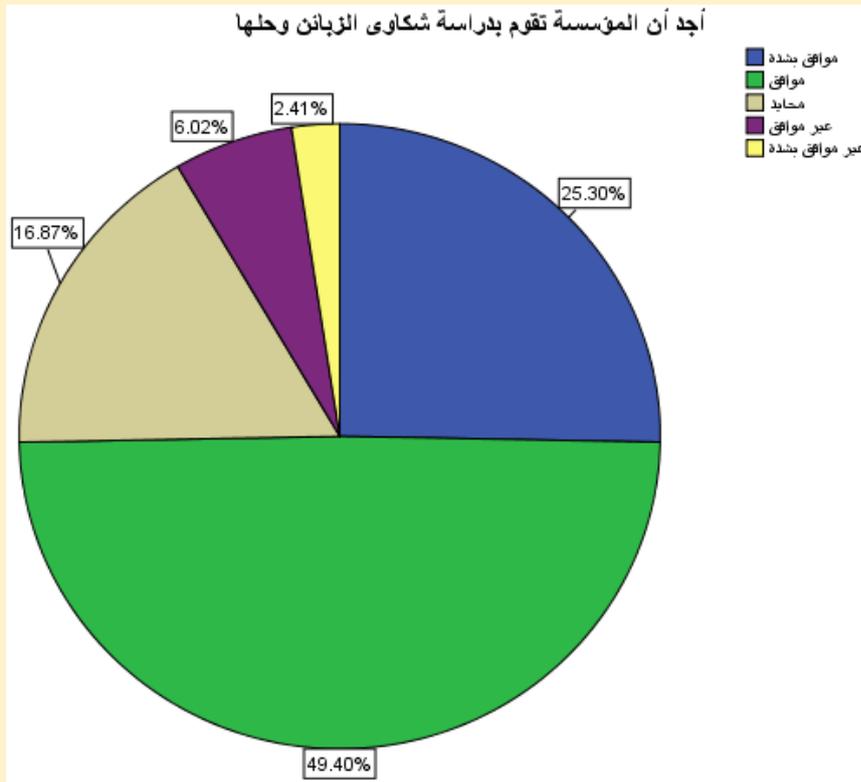
شكل رقم 26

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٤٣.٣٧% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "أجد أن المؤسسة تستقبل وتعالج الشكاوى بشكل جيد". نسبة ٢٤.١٠% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة ١٤.٤٦% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة ١٨.٠٧% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي ٦٧.٤٧%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي ١٨.٠٧%.

## 27. أجد أن المؤسسة تقوم بدراسة شكاوى الزبائن وحلها

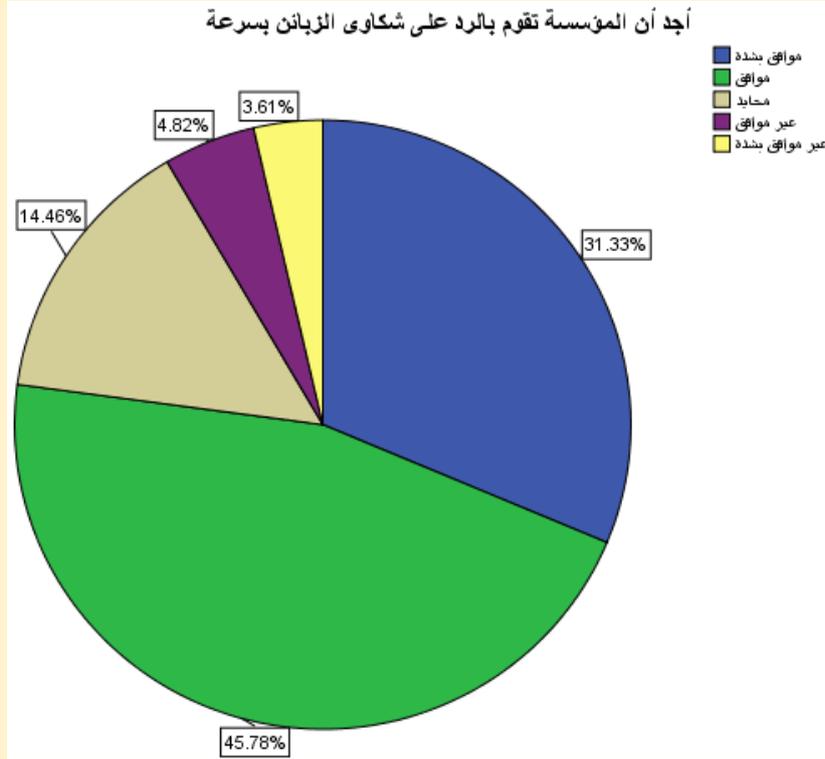


شكل رقم 27

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٢٥.٣٠% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أجد أن المؤسسة تقوم بدراسة شكاوى الزبائن وحلها" نسبة ٤٩.٤٠% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة ١٦.٨٧% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة ٦.٠٢% غير موافقين على العبارة، و ٢.٤١% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي ٦٦.٢٧%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي ٨.٤٣%.

28. أجد أن المؤسسة تقوم بالرد على شكاوى الزبائن بسرعة

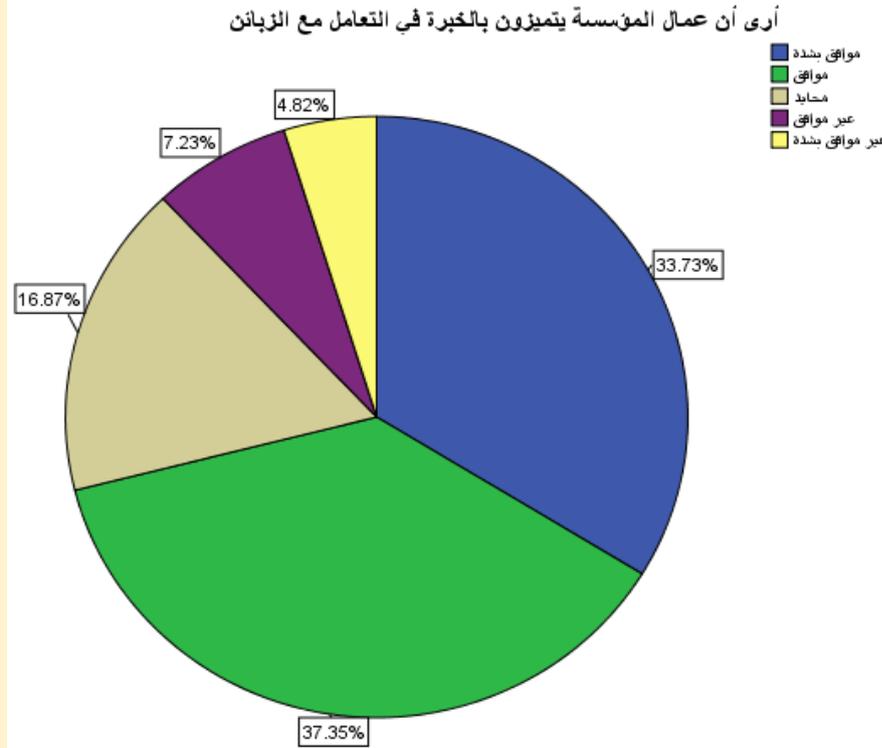


شكل رقم 28

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.33% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أجد أن المؤسسة تقوم بالرد على شكاوى الزبائن بسرعة." نسبة 45.78% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 14.46% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 4.82% غير موافقين على العبارة، و 3.61% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.11%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 8.43%.

29. أرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالخبرة في التعامل مع الزبائن



شكل رقم 29

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.73% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالخبرة في التعامل مع الزبائن." نسبة 37.35% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.87% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.23% غير موافقين على العبارة، و 4.82% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 50.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.05%.

## الفصل الخامس □□

" النتائج والتوصيات "

## النتائج:

### بينت الدراسة التالي:

- وجود علاقة إيجابية بين تبني استراتيجيات التسويق الابتكاري وتحقيق الميزة التنافسية في سوق معين.
- قدرة التسويق الابتكاري على تحفيز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل فريد.
- دور التسويق الابتكاري في تعزيز رضا العملاء وبالتالي زيادة الولاء وتحقيق تفوق تنافسي.
- يؤثر التسويق الابتكاري في تحسين تجربة العملاء وإيجاد قيمة مضافة تميز المنتجات والخدمات عن المنافسين.
- قدرة التسويق الابتكاري على توجيه الشركة نحو الفرص الجديدة والأسواق الناشئة، مما يساهم في تحقيق تفوق تنافسي.
- دور التسويق الابتكاري في تعزيز قدرة الشركة على التأقلم مع التغيرات في البيئة التنافسية والاستجابة لمتطلبات السوق.
- يؤثر التسويق الابتكاري في تحسين عمليات التسويق وتوجيه الجهود نحو الاستفادة القصوى من الفرص التنافسية.

- قدرة التسويق الابتكاري على تعزيز سمعة الشركة وتميزها في السوق، مما يسهم في جذب العملاء والشركاء التجاريين.
- دور التسويق الابتكاري في تعزيز قدرة الشركة على التفوق التكنولوجي والابتكاري على المنافسين.
- يؤثر التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي للشركة وزيادة القيمة المضافة للمساهمين.

#### التوصيات: -

- يجب على المؤسسات أن تجعل هدفها استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين.
- يجب على المؤسسات أن تكون فريقا متخصص ومدرب لتطوير وابتكار الأفكار والمنتجات التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الاهتمام بآراء العملاء والعمل على ادماج آرائهم في تطوير المنتجات والخدمات التي تعمل عليها المؤسسة.
- ضرورة زيادة اهتمام إدارات المؤسسات وأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية: -

- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر
- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٣)، "التسويق الابتكاري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- أندر سوف، نيجل كنج كويل (٢٠٠٤) ، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، دار المريخ. للنشر، الرياض.
- الجياشي، على (٢٠٠٣)، "حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الابتكاري في الأداء - دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، جامعة الاغواط
- حضانة، عاكف لطفي (٢٠١١)، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس الغالبي، طاهر محسن (٢٠١٣)، "نظرية المنظمة مدخل التصميم".
- سالم، عمار (٢٠١٩)، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة محمد بوضياف - المسيلة

- سليمان، محمد (٢٠٠٧)، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"،  
جامعة المسيلة
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠١)، "الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق  
التطبيق"، دار الرضا للنشر، دمشق
- طالب، مريم (٢٠١٠)، "تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في  
النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة"، جامعة الشلف
- الطائي، محمد عبده حسين وآخرون (٢٠٠٩)، "نظم المعلومات الاستراتيجية"،  
دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
- عيسى، سيد أحمد حاج وآخرون (٢٠١٥)، "تمودج مقترح لدراسة أثر الابتكار  
في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"
- فيو، كاترين (٢٠٠٨)، "التسويق"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
- قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠)، "القيادة الادارية وادارة الابتكار"، دار الفكر  
للنشر والتوزيع
- كاظم، عامر (٢٠١٧)، "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التسويق  
الابتكاري و أثرها في ريادة الأعمال"، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة و  
الاقتصاد
- محمد، حباشنة (٢٠١١)، "دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية  
في المؤسسة"

- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١)، "المدير وتحديات العولمة"
- منال، كباب (٢٠١٧)، " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف"، جامعة فرحات عباس سطيف
- نايف، باسم (٢٠١٤)، "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)"، مجلة الدنانير ، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية
- النصور، اياد عبد الفتاح وآخرون (٢٠١٤)، "قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع
- الهدي، شوالي (٢٠١٨)، " مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية".
- الطيب، محمد (٢٠٠٥)، "التنافسية ومؤشرات قياسها"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر
- عباسي، بوبكر (٢٠٠٩)، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- عدنان، محمد (٢٠٠٣) "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت

## المراجع الأجنبية:

– Allouch .j .et g .Schmidt .les outils de la décision stratégique.tome 2.depuis 1980.paris.edition la découverte.1995.p 23.

–Adapté de Jean – Noël kapferer, FAQ « la marque en question », Dunod, paris, 2006.

–M. Porter, "L'avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993

الملاحق □□

## الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. ولما لسعادتك من خبرة في هذا المجال، أرجو التكرم بتحكيم عبارات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم بما ترونه مناسباً، من حيث مدى وضوح الفقرة وسلامتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمجال التي نسبت إليه. علماً بأن الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة موافق بشدة - بدرجة موافق - بدرجة محايد - بدرجة غير موافق - بدرجة غير موافق بشدة)؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

شاكرين ومقدرين لكم كريم تعاونكم،

## البيانات الأولية:

### ١. الجنس

( ) ذكر

( ) أنثى

### ٢. العمر

١. من ٢٠ الى أقل من ٣٠ سنة

٢. من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة

٣. من ٤٠ سنة الى أقل من ٥٠ سنة

٤. من ٥٠ سنة الى أقل من ٦٠ سنة

٥. أكبر من ٦٠ سنة

### ٣. عدد سنوات الخبرة

( ) أقل من سنة

( ) من سنة الى ثلاث سنوات

( ) من ثلاث إلى خمس سنوات

( ) من خمس الى عشر سنوات

( ) أكثر من ١٠ سنوات

#### ٤. مستوى التعليم

( ) متوسط

( ) جامعي

( ) دراسات عليا

( ) عدد سنوات الخدمة

( ) أقل من سنة

## البيانات الأساسية:

م	الاسئلة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	توفر المؤسسة بيئة مواتية من اجل تطوير الأفكار منتجات جديدة.				
٢	تطور المؤسسة منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمهارات الداخلية.				
٣	تقوم المؤسسة باختبار المنتج قبل طرحه في السوق.				
٤	عدلت المؤسسة منتجاتها استجابة حاجات زبائنها.				
٥	تقوم المؤسسة بحماية منتجاتها من التقليد.				
٦	تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار خصائص الزبائن عند تسعير المنتج				
٧	تسعير المؤسسة منتجاتها بطرق غير تقليدية.				
٨	تعتمد المؤسسة في طرق تسعير منتجاتها انطلاقا من أسعار منافسيها				
٩	تستخدم المؤسسة التسعير النفسي للتأثير على قرارات الشراء.				

## مصطفى عادل محمد حسن عبدربه

					تركز المؤسسة على القيم التي يحققها الزبون عند تسعير منتجاتها.	١٠
					تعتمد المؤسسة على اساليب ووسائل ترويجية مبتكرة.	١١
					طرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.	١٢
					تحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها الجديدة بطريقة مبتكرة	١٣
					تتميز المؤسسة بالاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة.	١٤
					تتميز المؤسسة عن منافسيها في احترام قيم الزبائن.	١٥
					تتميز المؤسسة باحترام أوقات الزبائن عند التسليم.	١٦
					تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية	١٧
					تتميز المؤسسة بتعويض الزبائن عند وجود خطأ في المنتج	١٨
					تتميز المؤسسة بولاء زبائنها	١٩
					تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد وقت الزبون للحصول على المنتج.	٢٠
					أرى أن المؤسسة لديها سجل الشكاوى والاقتراحات	٢١

					أجد أن المؤسسة تستقبل وتعالج الشكاوى بشكل جيد	٢٢
					أجد أن المؤسسة تقوم بدراسة شكاوى الزبائن وحلها	٢٣
					أجد أن المؤسسة تقوم بالرد على شكاوى الزبائن بسرعة	٢٤
					أرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالخبرة في التعامل مع الزبائن	٢٥

تعديلات إضافية:

.....

.....

انتهت الأسئلة  
شاكرين لكم تعاونكم،،

## Frequencies

### Notes

Output Created	23-APR-2024 14:08:52	
Comments		
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29  /PIECHART PERCENT  /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:03.97
	Elapsed Time	00:00:03.87

### Statistics

	الجنس	العمر	مستوى التعليم	عدد سنوات الخدمة	توفر المؤسسة بيئة مواتية من اجل تطوير الأفكار منتجات جديدة	تطور المؤسسة منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمهارات الداخلية
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0

### Statistics

	تقوم المؤسسة باختبار المنتج قبل طرحه في السوق	عدلت المؤسسة منتجاتها استجابة حاجات زبائنها	تقوم المؤسسة بحماية منتجاتها من التقليد	تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار خصائص الزبائن عند تسعير المنتج	تسعير المؤسسة منتجاتها بطرق غير تقليدية
N	Valid	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0

### Statistics

	تعتمد المؤسسة في طرق تسعير منتجاتها انطلاقا من أسعار منافسيها	تستخدم المؤسسة التسعير النفسي للتأثير على قرارات الشراء	تركز المؤسسة على القيم التي يحققها الزبون عند تسعير منتجاتها	تعتمد المؤسسة على اساليب ووسائل ترويجية مبتكرة	طرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر
N	Valid	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0

### Statistics

	تقديم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية	تتميز المؤسسة باحترام أوقات الزبائن عند التسليم.	تتميز المؤسسة عن منافسيها في احترام قيم الزبائن.	تتميز المؤسسة بالاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة.	تحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها الجديدة بطريقة مبتكرة
N	Valid 83	Valid 83	Valid 83	Valid 83	Valid 83
	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 0

### Statistics

	أجد أن المؤسسة تستقبل وتعالج الشكاوى بشكل جيد	أرى أن المؤسسة لديها سجل الشكاوى والاقتراحات	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد وقت الزبون للحصول على المنتج.	تتميز المؤسسة بولاء زبائنها	تتميز المؤسسة بتعويض الزبائن عند وجود خطأ في المنتج
N	Valid 83	Valid 83	Valid 83	Valid 83	Valid 83
	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 0

### Statistics

	أرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالخبرة في التعامل مع الزبائن	أجد أن المؤسسة تقوم بالرد على شكاوى الزبائن بسرعة	أجد أن المؤسسة تقوم بدراسة شكاوى الزبائن وحلها
N	Valid 83	Valid 83	Valid 83
	Missing 0	Missing 0	Missing 0

## Frequency Table

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	29	34.9	34.9	34.9
Valid ذكر	54	65.1	65.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من ٢٠ الى أقل من ٣٠ سنة	8	9.6	9.6	9.6
Valid من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	41	49.4	49.4	59.0
من ٤٠ سنة الى أقل من ٥٠ سنة	30	36.1	36.1	95.2
Valid من ٥٠ سنة الى أقل من ٦٠ سنة	1	1.2	1.2	96.4
أكبر من ٦٠ سنة	3	3.6	3.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

مستوى التعليم				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	13	15.7	15.7	15.7
Valid جامعي	53	63.9	63.9	79.5
دراسات عليا	17	20.5	20.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

### عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من سنة الى ثلاث سنوات	20	24.1	24.1	24.1
من ثلاث إلى خمس سنوات	23	27.7	27.7	51.8
Valid من خمس الى عشر سنوات	24	28.9	28.9	80.7
أكثر من ١٠ سنوات	16	19.3	19.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

توفر المؤسسة بيئة مواتية من اجل تطوير الأفكار منتجات جديدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	27	32.5	32.5	32.5
موافق	30	36.1	36.1	68.7
Valid محايد	5	6.0	6.0	74.7
غير موافق	8	9.6	9.6	84.3
غير موافق بشدة	13	15.7	15.7	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تطور المؤسسة منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمهارات الداخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	21	25.3	25.3	25.3
موافق	23	27.7	27.7	53.0
محايد	18	21.7	21.7	74.7
غير موافق	15	18.1	18.1	92.8
غير موافق بشدة	6	7.2	7.2	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة باختبار المنتج قبل طرحه في السوق.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	29	34.9	34.9	34.9
موافق	28	33.7	33.7	68.7
محايد	13	15.7	15.7	84.3
غير موافق	7	8.4	8.4	92.8
غير موافق بشدة	6	7.2	7.2	100.0
Total	83	100.0	100.0	

عدلت المؤسسة منتجاتها استجابة حاجات زبائننا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	63	75.9	75.9	75.9
موافق	17	20.5	20.5	96.4
Valid محايد	1	1.2	1.2	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بحماية منتجاتها من التقليد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	42	50.6	50.6	50.6
موافق	11	13.3	13.3	63.9
Valid محايد	1	1.2	1.2	65.1
غير موافق	13	15.7	15.7	80.7
غير موافق بشدة	16	19.3	19.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار خصائص الزبائن عند تسعير المنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	31	37.3	37.3	37.3
موافق	17	20.5	20.5	57.8
محايد	14	16.9	16.9	74.7
غير موافق	13	15.7	15.7	90.4
غير موافق بشدة	8	9.6	9.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تسعير المؤسسة منتجاتها بطرق غير تقليدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	26	31.3	31.3	31.3
موافق	38	45.8	45.8	77.1
محايد	12	14.5	14.5	91.6
غير موافق	4	4.8	4.8	96.4
غير موافق بشدة	3	3.6	3.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة في طرق تسعير منتجاتها انطلاقاً من أسعار منافسيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	40	48.2	48.2	48.2
موافق	30	36.1	36.1	84.3
محايد	5	6.0	6.0	90.4
غير موافق	6	7.2	7.2	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة التسعير النفسي للتأثير على قرارات الشراء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	34	41.0	41.0	41.0
موافق	37	44.6	44.6	85.5
محايد	6	7.2	7.2	92.8
غير موافق	4	4.8	4.8	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تركز المؤسسة على القيم التي يحققها الزبون عند تسعير منتجاتها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	21	25.3	25.3	25.3
موافق	39	47.0	47.0	72.3
محايد	13	15.7	15.7	88.0
غير موافق	8	9.6	9.6	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على اساليب ووسائل ترويجية مبتكرة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	14	16.9	16.9	16.9
موافق	31	37.3	37.3	54.2
محايد	15	18.1	18.1	72.3
غير موافق	11	13.3	13.3	85.5
غير موافق بشدة	12	14.5	14.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

طرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	39	47.0	47.0	47.0
موافق	18	21.7	21.7	68.7
محايد	4	4.8	4.8	73.5
غير موافق	11	13.3	13.3	86.7
غير موافق بشدة	11	13.3	13.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها الجديدة بطريقة مبتكرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	39	47.0	47.0	47.0
موافق	18	21.7	21.7	68.7
محايد	4	4.8	4.8	73.5
غير موافق	11	13.3	13.3	86.7
غير موافق بشدة	11	13.3	13.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بالاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	21	25.3	25.3	25.3
موافق	41	49.4	49.4	74.7
محايد	14	16.9	16.9	91.6
غير موافق	5	6.0	6.0	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة عن منافسيها في احترام قيم الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	26	31.3	31.3	31.3
موافق	38	45.8	45.8	77.1
محايد	12	14.5	14.5	91.6
غير موافق	4	4.8	4.8	96.4
غير موافق بشدة	3	3.6	3.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة باحترام أوقات الزبائن عند التسليم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	28	33.7	33.7	33.7
موافق	31	37.3	37.3	71.1
محايد	14	16.9	16.9	88.0
غير موافق	6	7.2	7.2	95.2
غير موافق بشدة	4	4.8	4.8	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	44	53.0	53.0	53.0
موافق	14	16.9	16.9	69.9
محايد	10	12.0	12.0	81.9
غير موافق	3	3.6	3.6	85.5
غير موافق بشدة	12	14.5	14.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بتعويض الزبائن عند وجود خطأ في المنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	29	34.9	34.9	34.9
موافق	40	48.2	48.2	83.1
محايد	9	10.8	10.8	94.0
غير موافق	2	2.4	2.4	96.4
غير موافق بشدة	3	3.6	3.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بولاء زبائنها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	21	25.3	25.3	25.3
موافق	32	38.6	38.6	63.9
محايد	14	16.9	16.9	80.7
غير موافق	14	16.9	16.9	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلي التقليل من جهد وقت الزبون للحصول على المنتج.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	17	20.5	20.5	20.5
موافق	34	41.0	41.0	61.4
محايد	22	26.5	26.5	88.0
غير موافق	8	9.6	9.6	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

أرى أن المؤسسة لديها سجل الشكاوى والاقتراحات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	34	41.0	41.0	41.0
موافق	37	44.6	44.6	85.5
محايد	6	7.2	7.2	92.8
غير موافق	4	4.8	4.8	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

أجد أن المؤسسة تستقبل وتعالج الشكاوى بشكل جيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	36	43.4	43.4	43.4
موافق	20	24.1	24.1	67.5
Valid محايد	12	14.5	14.5	81.9
غير موافق	15	18.1	18.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

أجد أن المؤسسة تقوم بدراسة شكاوى الزبائن وحلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	21	25.3	25.3	25.3
موافق	41	49.4	49.4	74.7
Valid محايد	14	16.9	16.9	91.6
غير موافق	5	6.0	6.0	97.6
غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

أجد أن المؤسسة تقوم بالرد على شكاوى الزبائن بسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	26	31.3	31.3	31.3
موافق	38	45.8	45.8	77.1
محايد	12	14.5	14.5	91.6
غير موافق	4	4.8	4.8	96.4
غير موافق بشدة	3	3.6	3.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

أرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالخبرة في التعامل مع الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	28	33.7	33.7	33.7
موافق	31	37.3	37.3	71.1
محايد	14	16.9	16.9	88.0
غير موافق	6	7.2	7.2	95.2
غير موافق بشدة	4	4.8	4.8	100.0
Total	83	100.0	100.0	

مصطفى عادل محمد حسن عبدربه



في عالم الأعمال المعاصر، الذي يتسم بالتغيرات السريعة والتنافس الشديد، أصبحت الحاجة إلى التميز والابتكار أمراً لا غنى عنه لضمان بقاء المؤسسات ونموها، يعد التسويق أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق هذا التميز، إذ يمكن من خلاله إنشاء قيمة فريدة للعملاء وتلبية احتياجاتهم بطرق جديدة ومبتكرة.

يسلط هذا الكتاب الضوء على مفهوم التسويق الابتكاري ودوره الفاعل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، يهدف إلى تزويد القراء بفهم عميق لأهمية الابتكار في التسويق وكيفية تطبيقه لتحقيق نتائج ملموسة. سنستعرض من خلال الفصول المختلفة أمثلة حية من واقع الأعمال، وناقش استراتيجيات وأدوات تسويقية مبتكرة ساعدت العديد من الشركات على التميز في أسواقها.

يستهدف الكتاب كل من يرغب في تطوير مهاراته التسويقية، من مديري التسويق ورواد الأعمال وحتى الأكاديميين والباحثين في مجال إدارة الأعمال. نأمل أن يجد القراء في هذا الكتاب دليلاً عملياً وإلهاماً يدفعهم نحو التفكير الابتكاري في تسويق منتجاتهم وخدماتهم، مما يساهم في تعزيز قدراتهم التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في عالم الأعمال المتغير.

مصطفى عادل



002 - 01061635162

002 - 01503570075

ranyhmtwlyblat@gmail.com