



الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمي

## مساهمة الإبتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

–دراسة حالة: بنك الخليج الجزائر (AGB) خلال الفترة 2017-2021–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م . د)

دفعه: 2022

إشراف الأستاذ:

\*زايد عبد السلام

إعداد الطلبة:

\*عطوي العالية

\*مراتي أميرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. بنشوري عيسى	أستاذ محاضر . أ .	رئيسا
أ. زايدي عبد السلام	أستاذ مساعد . أ .	مشرفا ومقررا
د. عمري سامي	أستاذ محاضر . أ .	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى رمز العطاء رمز المحبة والوفاء، إلى التي غمرتني بحنانها، ولم تبخل علي بجهودها فاعجز  
عن إعطائها حق قدرها: أبي الغالية

إلى الذي رهن حياته من أجلنا، رمز التضحية وروح المسؤولية، قدوتي في الحياة: أبي  
العزير

إلى الذين أموت في حبهم، ولا أتصور حياتي من دونهم، رمز سعادي وأخوتي وأخواتي  
وإلى الصديقة العزيزة: ميادة

إلى كل الأهل و الأصدقاء إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم إلى كل من  
علمني حرفا

أهدي هذا العمل

# شكر وتقدير

بداية وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل، الذي وفقنا لاتمام هذه المذكرة بفضله

وسنته،

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "زايدي عبد السلام" الذي شرفنا بقبوله

الإشراف على بحثنا هذا ولم يبخل علينا بتوجيهاته وتعليماته القيمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

# الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
I-V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الملاحق
أ-و	المقدمة العامة
8	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة الخدمية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأسس النظرية للتنافسية
9	المطلب الأول: طبيعة المنافسة
9	الفرع الأول: تعريف المنافسة
10	الفرع الثاني: أنواع المنافسة
11	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية
11	الفرع الأول: تعريف التنافسية
12	الفرع الثاني: أهداف التنافسية
12	الفرع الثالث: أسباب التنافسية
13	الفرع الرابع: خصائص التنافسية
13	الفرع الخامس: أنواع التنافسية
14	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
16	المبحث الثاني: المقاربات النظرية للتنافسية
16	المطلب الأول: المقاربة التقليدية للميزة التنافسية
16	الفرع الأول: قوى التنافس ل Porter
19	الفرع الثاني: سلسلة القيمة

21	المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد والعلاقات
21	الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد
25	الفرع الثاني: المقاربة المبنية على العلاقات
28	المطلب الثالث: المقاربة المبنية على المعرفة والكفاءات
29	الفرع الأول: المقاربة المبنية على المعرفة
30	الفرع الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات
31	المبحث الثالث: الإستراتيجيات و النماذج التنافسية
31	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية التقليدية ( Porter )
32	الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة
35	الفرع الثاني: استراتيجية التمايز
36	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز
36	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية المعاصرة
37	الفرع الأول: استراتيجية الحركة والتحول الدائم
38	الفرع الثاني: استراتيجية المحيط الأزرق
40	الفرع الثالث: استراتيجية التنافسية القصوى
42	المطلب الثالث: نموذج الساعة الإستراتيجية
43	الفرع الأول: استراتيجيات السعر
44	الفرع الثاني: استراتيجيات التمييز
44	الفرع الثالث: الاستراتيجية الهجومية أو المختلة
44	الفرع الرابع: استراتيجية التمييز المركز
44	الفرع الخامس: الاستراتيجيات الفاشلة
45	خلاصة الفصل الأول
47	الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الأسس النظرية للإبتكار التسويقي
48	المطلب الأول: مفهوم الإبتكار التسويقي
48	الفرع الأول: تعريف الإبتكار التسويقي
49	الفرع الثاني: أهمية الإبتكار التسويقي
49	الفرع الثالث: خصائص الإبتكار التسويقي



50	الفرع الرابع: مراحل الإبتكار التسويقي
55	المطلب الثاني: متطلبات الإبتكار التسويقي
55	الفرع الأول: متطلبات ادارية وتنظيمية
56	الفرع الثاني: متطلبات خاصة بنظام المعلومات
56	الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بادارة الأفراد المشتغلين بالتسويق
57	الفرع الرابع: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات والإبداعات التسويقية
57	الفرع الخامس: متطلبات متنوعة
57	المطلب الثالث: الإبتكار في المزيج التسويقي الخدمي
59	الفرع الأول: الإبتكار في المنتجات
62	الفرع الثاني: الإبتكار في التسعير
64	الفرع الثالث: الإبتكار في الترويج
69	الفرع الرابع: الإبتكار في التوزيع
70	الفرع الخامس: الإبتكار في المزيج التسويقي المستحدث
72	المبحث الثاني: تأثير الإبتكار التسويقي على الميزة التنافسية
72	المطلب الأول: الأثر على قوى المنافسة واستراتيجيات التنافس
72	الفرع الأول: الأثر على قوى المنافسة
73	الفرع الثاني: تأثير الإبتكار التسويقي على استراتيجيات التنافس
75	المطلب الثاني: الأثر أبعاد الميزة التنافسية المستمرة
75	الفرع الأول: تأثير الإبتكار التسويقي على الثقافة الابداعية للمؤسسة
77	الفرع الثاني: تأثير الابتكار التسويقي على ولاء الزبون
79	المطلب الثالث: أثر السوق الإبتكاري (المحيط الأزرق) على الميزة التنافسية المستمرة
79	الفرع الأول: السوق الإبتكاري (المحيط الأزرق) في المؤسسة المصرفية
77	الفرع الثاني: نتائج خلق السوق الإبتكاري أوالمحيط الأزرق على الميزة التنافسية المستمرة
80	المبحث الثالث: أهمية الإبتكار التسويقي في دعم القدرة التنافسية
80	المطلب الأول: الإبتكار التسويقي وتحسين الربحية
80	الفرع الأول: تحسين الربحية
82	الفرع الثاني: أثر الإبتكار في خفض التكاليف وزيادة المبيعات
83	المطلب الثاني: الإبتكار التسويقي ودورة حياة المنتج

88	المطلب الثالث: الإبتكار التسويقي ورضا المستهلك
90	خلاصة الفصل الثاني
90	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر-AGB(111)- خلال الفترة (2017-2021)
90	تمهيد
93	المبحث الأول: محاولة تشخيص وضعية القطاع المصرفي في الجزائر
93	المطلب الأول: نشأة القطاع المصرفي في الجزائر
93	الفرع الأول: المرحلة الأولى (1962-1986)
93	الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1986-1990)
94	الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (ما بعد 1990)
94	المطلب الثاني: تطور القطاع المصرفي في الجزائر
95	المطلب الثالث: واقع القطاع المصرفي في الجزائر
97	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة-بنك الخليج الجزائر (وكالة تبسة 111)-
97	المطلب الأول: التعريف ببنك الخليج الجزائر-(وكالة تبسة 111)-
97	الفرع الأول: نشأة وكالة تبسة-(111)-
97	الفرع الثاني: مهام وكالة تبسة-(111)-
98	المطلب الثاني: التقسيم الوظيفي لبنك الخليج الجزائر-(وكالة تبسة 111)-
98	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبنك خليج الجزائر-مؤسسة الأم-
99	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك خليج الجزائر-وكالة تبسة-
101	المطلب الثالث: الخدمات المصرفية لبنك الخليج الجزائر-(وكالة تبسة 111)-
101	الفرع الأول: الخدمات المصرفية التقليدية لبنك الخليج الجزائر-(وكالة تبسة 111)-
105	الفرع الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة لبنك الخليج الجزائر-(وكالة تبسة 111)-
112	المبحث الثالث: دراسة استقصائية لمدى مساهمة التسويق الإبتكاري في تحسين تنافسية بنك AGB
112	المطلب الأول: منهجية الدراسة
112	الفرع الأول: مجتمع الدراسة

## الفهارس

112	الفرع الثاني: عينة الدراسة
113	الفرع الثالث: أدوات الدراسة
115	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
120	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
135	خلاصة الفصل الثالث
137	الخاتمة العامة
142	قائمة المراجع
149	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	قوى التنافس	01
19	سلسلة القيمة	02
25	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	03
27	التعاون بين المؤسسات	04
43	نموذج الساعة الاستراتيجية	05
58	متطلبات الابتكار التسويقي	06
84	الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحنى المبيعات ودورة الربح والخسارة	07
85	أثر ادخال تحسينات على اطالة دورة حياة المنتج	08
86	تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحية	09
87	دورة حياة المنتج قلم الرصاص بدون مرحلة الانحدار	10
96	واقع البنوك في الجزائر	11
99	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر . وكالة تبسة .	12
110	مرحلة الذهاب في المقاصة الإلكترونية	13
111	مرحلة الإياب في المقاصة الإلكترونية	14
116	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	15
117	توزيع أفراد العينة من حيث العمر	16
118	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي	17
119	توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية	18

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
41	الدعائم السبعة وموائمتها مع عوامل النجاح الرئيسية	01
109	شروط الحصول على بطاقة : MASTER/ VISA	02
112	تداول الأستمارة	03
115	المتوسط المرجح	04
115	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	05
116	توزيع أفراد العينة من حيث العمر	06
117	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي	07
119	توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية	08
127-120	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الإبتكار التسويقي	15-09
128-127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور تنافسية المؤسسة الخدمية	16
130	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	17
133	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	18

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
149	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر	01
154-150	الإستبيان	02
155	قائمة الأساتذة المحكمين	03
165-156	جداول مرافقة التحليل الإحصائي	04
170-166	وثائق لبنك خليج الجزائر	05

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

### أولاً: إشكالية البحث

كان للتحوّلات الاقتصادية التي شهدها العالم مع بداية القرن الواحد والعشرون دوراً هاماً في زيادة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، حيث التّنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، فأصبحت التنافسية الأداة الرئيسية للمؤسسة لضمان مكانة لها في السوق، لذلك أصبح بناء ميزة تنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والإستمرارية والنجاح في تلبية رغبات العملاء، وقد كان لتلك الأحداث والتغيرات العالمية المتلاحقة تأثيراتها الواضحة على التسويق، حيث غيرت من مفهومه عبر في العقود الماضية ليصل إلى ما وصل إليه الآن.

ويعتبر المفهوم الحديث للتسويق مختلفاً عن مفهومه التقليدي فيما يتعلق بدوره الذي كان ثانوياً وأصبح أساسياً من جهة، ومن حيث مجاله الذي كان ضيقاً ومحدوداً وأصبح واسعاً من جهة أخرى، إضافة إلى الأثر الكبير للتسويق على إستراتيجيات وسياسات المؤسسة وقدرتها على البقاء والنمو، ويختلف هذا الأثر باختلاف الفلسفة التي تتبعها المؤسسة، وبما أن المؤسسة اليوم أصبحت تتّجه نحو السوق، أصبح التسويق يلعب الدور الأساسي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإن بروز دور التسويق ومكانته في التخطيط الإستراتيجي، يقتضي بناء قيمة للعملاء وإستخلاصها منهم باعتبارهم أساس القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما أن موضوع الإبتكار هو من المواضيع المهمة والضرورية في ظل تحديات العولمة والتغيرات التقنية والتكنولوجية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة المعلومات، كما أن المؤسسات التي تبحث عن التميز والتطور والقدرة على مواجهة متطلبات السوق هي التي تتميز بقدرتها على الإبتكار في التسويق في ظل ما يعترى بيئة الأعمال من تغير سريع ومنافسة حادة، لذا فإن العديد من كتاب الإقتصاد والإدارة في السنوات الأخيرة إهتموا كثيراً بموضوع الإبتكار التسويقي.

إن الإبتكار التسويقي هو ذلك الإبتكار الذي يتعلق بتطبيق أساليب وطرق تسويقية جديدة تتعلق بإجراء تغييرات جذرية أو بسيطة في تصميم وتعبئة وتغليف المنتجات والخدمات، وكذلك الأساليب والطرق



الجديدة المتعلقة بتوزيع المنتجات وكذلك الطرق الجديدة لتسعير المنتجات أو الأساليب والطرق الجديدة في الإتصالات التسويقية ، وكل هذا يندرج تحت ما يسمى بالابتكار في المزيج التسويقي .

قد يكون إنشاء ميزة تنافسية أهم هدف لأي مؤسسة وقد يكون الابتكار في المزيج التسويقي أهم ما يجب أن تركز عليه كل مؤسسة من أجل تحقيق هذا الهدف إن الميزة التنافسية هي مجموعة من الميزات الفريدة للمنظمة ومنتجاتها التي ينظر إليها السوق المستهدف على أنها مهمة ومتفوقة على المنافسة.

من خلال ما سبق تتضح لنا المشكلة موضوع البحث، والتي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية؟ وما هو واقع ذلك في بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-؟

يمكن بلورة هذه إشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما هي أهم المقاربات النظرية المفسرة لمصطلح التنافسية؟ وما هي أهم نماذجها وإستراتيجياتها؟
- 2) ما المقصود بالابتكار التسويقي؟ وما هي متطلباته؟
- 3) أين يظهر تأثير الابتكار التسويقي في تنافسية المؤسسة الخدمية محل الدراسة -وكالة تبسة (111)-؟

### ثانياً: فرضيات البحث

وللإحاطة بحيثيات هذا البحث، سمحت لنا التساؤلات المطروحة صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتسويق الإبتكاري ومساهمته في دعم تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-.

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في المُنتَج وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في التسعير وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في التوزيع وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في الترويج وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.
- (5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في إدارة الأفراد وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.
- (6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في تصميم الدليل المادي وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.
- (7) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في سيرورة العمليات وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

### ثالثا: أهمية البحث

على ضوء ما سبق من التساؤلات المطروحة التي تحتاج لإجابات وتفسيرات وتتطلب إستجلاء وإيضاحا، يمكن إدراك أهمية البحث من خلال المكانة التي يحتلها التسويق الابتكاري في المؤسسة الخدمية، وعلاقته بقدرتها على التنافس في السوق الذي تنشط فيه، وهذا راجع لواقع البيئة الجزائرية التي تواجه فيها المؤسسات الإقتصادية ضغوطات وتحديات داخلية وخارجية مختلفة، ولهذا أصبحت المؤسسات تتجه نحو الابتكار التسويقي في مختلف مكوناته من منتج وسعر وترويج وتوزيع بهدف تحقيق ميزة تنافسية فيما يتعلق بجودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء.

### رابعا: أهداف البحث

إنطلاقا من العرض السابق وتحديد طبيعة المشكلة وحتى يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة، فإننا نستهدف من خلال تقديم هذه الدراسة (بشقيها النظري والتطبيقي) تحقيق الأهداف الرئيسية التي من بينها:

- (1) توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التسويقي وعلاقته بتنافسية المؤسسة الخدمية ؛
- (2) التعرف على متطلبات الابتكار التسويقي وآليات دعم تنافسية المنتج الخدمي؛

3) التعرف على مدى مساهمة التسويق الإبتكاري في تحسين تنافسية الخدمة في بنك الخليج الجزائر AGB .

### خامسا: أسلوب البحث

أُعْتَمِدَ في إجراء البحث على نوعين متكاملين من الدراسات على النحو التالي:

- 1) الدراسات المكتبية (النظرية): والتي قمنا بها من خلال محاولة الإطلاع على الأصول العلمية لموضوع الإبتكار التسويقي ومساهمتها في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية في الكتب والمراجع والدوريات العلمية ، فضلاً عن الرسائل والأطروحات ذات الصلة بالموضوع .
- 2) الدراسة الميدانية: والتي قمنا بها من أجل الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على الأدوات التالية لجمع البيانات:

- بعض الوثائق الخاصة ببنك الخليج الجزائر ( AGB ) -وكالة تبسة (111)- ؛
- المقابلات والزيارات الميدانية للوكالة وذلك للتأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها؛
- الإحصائيات وهذا بتحويل مختلف البيانات التي تم تجميعها الى بيانات رقمية وكمية تسمح لنا بالتعليق والإنتقاد على واقع الوكالة محل الدراسة، وتقديم الإقتراحات اللازمة والتوصيات المفيدة .

### سادسا: دوافع ومبررات اختيار الموضوع

من جملة الدوافع التي حفزتنا على لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- أهمية موضوع الإبتكار التسويقي في ظل التحولات المتسارعة ؛
- موائمة الموضوع مع طبيعة التخصص بالإضافة الى الميول الشخصية لمثل هذه المواضيع المستحدثة ؛
- محاولة جلب اهتمام مسؤولي وصُنَّاع القرار في البنوك الجزائرية، وتوجيه الإهتمام إلى مكانة الإبتكار خاصة في مجال التسويق .

### **سابعا: المنهج المستخدم في البحث**

تم تصميم البحث اعتمادا على الإجراءات والإعتبرات المنهجية التي تستند إلى معالجة المشكلة البحثية والإجابة على الأسئلة المطروحة، وفقاً للمنهج الذي يعتمد على الرؤية الوصفية والتحليلية ذات الصلة بالموضوع ، عن طريق وصف ظاهرة البحث وتشخيصها بغرض استيعاب الإطار النظري للإبتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإلقاء مزيد من الضوء على ظاهرة الدراسة ولسد أوجه القصور في منهجها الوصفي والتحليلي الرئيسيين، وللتحقق من صدق البيانات التي تم جمعها من الأداة الأصلية أخذاً بعين الإعتبار - بنك الخليج الجزائر (AGB) وكالة تبسة-111- نموذجاً لذلك.

### **ثامنا: صعوبات البحث**

تتلخص أهم الصعوبات التي حالت دون الإلمام بمختلف جوانب الموضوع في الآتي:

- قلة المراجع في بعض الجزئيات المتعلقة بالدراسة ؛
- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث و الدراسة الميدانية ، والتحفظ في تقديم المعلومات أحيانا ؛
- صعوبة اسقاط الجانب النظري للبحث على واقع البنوك الجزائرية .

### **تاسعا: هيكل البحث**

للتعامل مع مشكلة البحث وفق التصور السابق تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، ينطوي بعضها على الجانب النظري والآخر على الجانب التطبيقي، إعتقاداً في ذلك على الطريقة التي تُمكن من ترابط أجزائه وتجانسه وتكامل أفكاره وتسلسلها، حيث يتناول **الفصل الأول** مدخل إلى تنافسية المؤسسة الخدمية ، ويعد بمثابة مدخل نظري للدراسة ويحتوي على ثلاثة مباحث أساسية، يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتنافسية، بينما المبحث الثاني يعرض تفصيلاً للمقاربات النظرية للتنافسية، أما المبحث الثالث من هذا الفصل فيتناول الإستراتيجيات والنماذج التنافسية.

أما **الفصل الثاني** فيتناول عرضاً لفعالية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية، ويحتوي كذلك على ثلاثة مباحث ، يتناول المبحث الأول الأسس النظرية للإبتكار التسويقي، ويعرض

المبحث الثاني تأثير الإبتكار التسويقي على الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فيقدّم عرضاً لأهمية الإبتكار التسويقي في دعم القدرة التنافسية.

ثم إنتقلنا إلى الفصل الثالث حيث يتناول فيه مساهمة الإبتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية ببنك الخليج الجزائري AGB (وكالة تبسة 111)، وذلك من خلال ثلاثة مباحث يعرض أولها محاولة تشخيص وضعية القطاع المصرفي في الجزائر، ويقدم المبحث الثاني تقديم المؤسسة محل الدراسة، بينما يعرض المبحث الثالث دراسة استقصائية لمدى مساهمة التسويق الإبتكاري في تحسين تنافسية بنك AGB.

وفي نهاية البحث تم عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها، ومكّنتنا من إبداء بعض الإقتراحات في هذا الموضوع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

لتنافسية المؤسسة الخدمية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة الخدمية

### تمهيد:

بالنظر إلى التحول المستمر في بيئة الأعمال وتأثير المتغيرات المختلفة الواردة فيها، تبحث المؤسسات عن طرق لتعزيز قدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق وتعظيم الفوائد من الفرص المتأصلة فيها، الجديدة والتميزة عن المنافسة، ويمكن من خلالها الحفاظ على مركزها في السوق والإحتفاظ بالعملاء وجني الأرباح.

وعلى هذا الأساس، دفعت بيئة الأعمال التنافسية المؤسسة إلى التركيز على إنتاج سلع وخدمات مختلفة عن المؤسسات المنافسة والسعي للإبتكار والتطوير للحفاظ على مكانتها، أن تكون متناسبة مع أهدافها وقراراتها الإستراتيجية.

وتفصيلا لما ذكر أعلاه إرتأينا تقديم هذا الفصل في المباحث التالية:

**المبحث الأول: الأسس النظرية للتنافسية؛**

**المبحث الثاني: المقاربات النظرية للتنافسية؛**

**المبحث الثالث: الإستراتيجيات والنماذج التنافسية.**

## المبحث الأول: الأسس النظرية للتنافسية

تعد المنافسة ظاهرة ترافق ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين.

### المطلب الأول: طبيعة المنافسة

إن أهم ما يميز نظام اقتصاد السوق الحالي هو الحرية الاقتصادية في التعامل، مما برز عنها نمط للعلاقات الاقتصادية وهو المنافسة والمزاحمة والصراع بين مختلف المنتجين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

### الفرع الأول: تعريف المنافسة

تعتبر المنافسة التحدي الأكبر أمام المنظمات المختلفة في سوق أو صناعة ما حيث يرى كوتلر بأنها "تشمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرار الشراء".<sup>1</sup>

ويقصد بها أيضاً "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على الأساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".<sup>2</sup>

وتعنى أيضاً "وجود عدد من المؤسسات التي تلبي نفس حاجيات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات".<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول بأن المنافسة هي عبارة عن مواجهة بين المؤسسات بين مؤسسة وأخرى تنتج أو تقدم نفس الخدمة بغرض تحقيق مكاسب وأرباح.

<sup>1</sup>Philip Kotler ; Bernard Du bois : Marketing management , Edition public, 10eme edition, Paris, 2000, p 74.

<sup>2</sup>فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشباب، مصر، 2000، ص 20.

<sup>3</sup>محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، 2011، ص 288.



الفرع الثاني: أنواع المنافسة

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة الى عدم إستعمال كلمة منافسة بمفردها، ولكن إتخذت عدة أشكال من الناحية الإقتصادية، يمكن أن نجعلها في مايلي:<sup>1</sup>

**أولاً: المنافسة التامة (الكاملة):** بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني بوجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة أو خدمة ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما يتيح المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبير وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية إنتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة (الكاملة) قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد إدعاء المنافسة التامة.

**ثانياً: الإحتكار التام:** يمكن إعتبار الإحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه مؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد الذي يقابله عدد كبير من المشتريين، وهذا ما يسمى بإحتكار البيع، ويكون المشتري واحد، يواجه عدد كبير من البائعين، وقد يكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة المشتري، وهذا هو إحتكار الشراء، وعندما يكون هناك محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالإحتكار المتبادل.

**ثالثاً: المنافسة الإحتكارية:** يقع هذا النوع من النوعيين السابقين، حيث أن عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي.

**رابعاً: إحتكار القلة:** تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك عدد محدود من المؤسسات المتصارعة، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض تجعل كل حركة من مؤسسة ما يقابلها رد فعل من المؤسسات المنافسة ويمكن التمييز بين نوعيين رئيسيين من إحتكار القلة:

<sup>1</sup>العربي خديجة أمال: أثر الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2018، ص 54-55.

1) إحتكار القلة البحث: وهو ما يتسم بقلة عدد من البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، هنا تسهل معرفة توازن القطاع ككل في السوق، وهذا لأنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة و من ثم يمكن أن يتقرر سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة.

2) إحتكار القلة مع تنوع المنتج: مما يميز هذا الإحتكار هو قلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، ما يجعل معرفة وضع توازن القطاع في السوق صعبا وذلك لما ينشأ عن إعطاء أسعار مختلفة لمختلف المنتجات المتنوعة.

### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

تكشف الإشارة إلى الأدبيات المتعلقة بمفهوم التنافسية عن عدم وجود تعريف موحد للتنافسية وتوضح أيضا أن مفهوم المنافسة يختلف باختلاف مستوى التحليل سواء على المستوى المؤسسي أو على المستوى الوطني.

### الفرع الأول: تعريف التنافسية

تُعرّف التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية، نمو، إستقرار، توسع، إبتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا للإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات و التعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الإتصالات التسويقية".<sup>1</sup> ويمكن تعريفها: "الجهود والإجراءات واللاإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق المستهدفة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بوشمال عبد الرحمن، هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص ص: 135/136.

<sup>2</sup>السلمي علي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101.

### الفرع الثاني: أهداف التنافسية

تكمّن أهداف التنافسية في الآتي:<sup>1</sup>

أولاً: تحقيق درجة عالية من الكفاية: أي تحقيق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

ثانياً: التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً ويصعب محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ثالثاً: الحصول على نمط مفيد للأرباح: حيث تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها وتعد الأرباح مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

### الفرع الثالث: أسباب التنافسية

هناك العديد من الأسباب والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أما محركاً تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات (الجات) ومنظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال؛

<sup>1</sup>شكال وردة، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، -، 2016-2017، ص 59.

<sup>2</sup>رحماني أسماء: دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص 17.

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وإرتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل واكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

### الفرع الرابع: خصائص التنافسية

تتميز التنافسية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- سرعة الإنتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- إتساع وإنتشار التحالفات الاستراتيجية تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.

### الفرع الخامس: أنواع التنافسية

تتجلى أنواع التنافسية في الآتي:<sup>2</sup>

**أولاً: التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن نوعين من التنافسية هما تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

- 1) تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين.
- 2) تنافسية المؤسسة:** تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار ومشكلا لمنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية من جهة أخرى.

<sup>1</sup>شكال وردة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الكريم كاكي: الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013، ص 123-125، (بتصرف).

ثانيا: التنافسية وفق الزمن: تتمثل في نوعين هما:

1) التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2) القدرة التنافسية: القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستعمل في قياس الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل، إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة.

فعلى مستوى الإقتصاد الكلي فإن أهم مقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالبا في إختبار و تقييم القدرة التنافسية يعتبر الميزان التجاري أكثر المؤشرات إستعمالا، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على المؤشرات تستخدم لقياس التنافسية شرط أن تتم المقارنة مع قطاع اخر مماثل له داخليا أو خارجيا، و تتمثل هذه المؤشرات فيمايلي:<sup>1</sup>

- إرتفاع معدل ربحية هذا القطاع "فرع النشاط" في السوق على المدى الطويل؛
- إرتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات الأخرى؛
- إنخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى؛
- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

<sup>1</sup>جمال الدين سحنون، معمر حمدي: تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص 6.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في إختيار وتقييم تنافسيتها نجد :

- (1) **مؤشرات مالية:** بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها وبعض مؤشراتها المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل: القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية.
- (2) **مؤشرات تجارية:** حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها إنطلاقا من عدة مؤشرات مثل حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبون، الجودة، تكلفة البيع.
- (3) **مؤشرات تقنية:** يقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة و درجة التأهل، التجديد والإبتكار وغيرها.
- (4) **مؤشرات تنظيمية:** هي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لامركزية القرارات، نظام المعلومات وغيرها.
- (5) **مؤشرات تسييرية:** ترتبط بتقييم المسيرين وخبرتهم وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض والتعاون وغيرها.
- (6) **مؤشرات شاملة:** تشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، و أحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة فيما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

## المبحث الثاني: المقاربات النظرية للتنافسية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى جزئين من المقاربات النظرية للتنافسية التقليدية والحديثة منها.

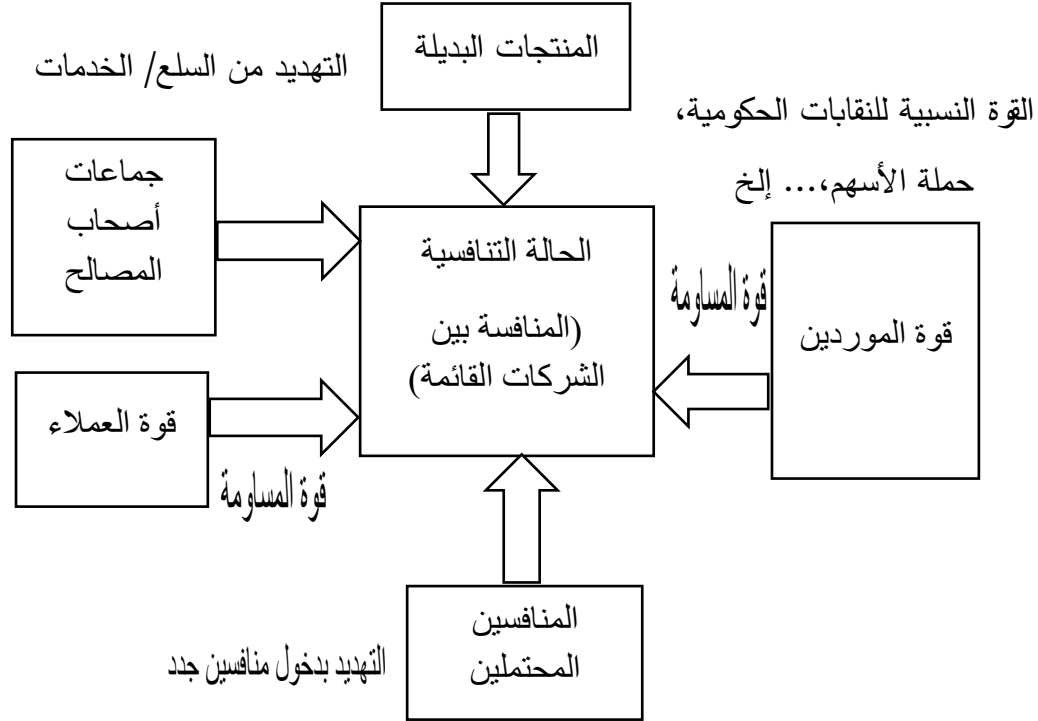
### المطلب الأول: المقاربة التقليدية للميزة التنافسية

إن محددات قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة يمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية، حيث يتطلب متابعة مستمرة ما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، فضلا عن كونه مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فعاليتهم وتأثيراتهم التي يعملون فيها.

### الفرع الأول: قوى التنافس لـ Porter

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة، حيث يرى بورتر أن تركيز المؤسسة ينصب على معرفة درجة المنافسة القائمة داخل صناعتها وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من القوى التنافسية لمعرفة تأثيرها على نجاح المؤسسة، حيث ذكر بورتر خمسة قوى للتنافس، وأضيفت قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح يمكن تمثيل قوى التنافس في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): قوى التنافس



المصدر: لشهب الصادق، دور ابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2014-2015 ص 54. تحدد قوى المنافسة كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>2</sup> لشهب الصادق، دور ابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - 2014-2015، ص 54-58، (بتصرف).

**أولاً: تهديد الداخلين الجدد (المحتملين):** يسعى الداخلين الجدد إلى الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الإستقرار للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسة القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب الزبائن وتقوية مركزها التنافسي في السوق. و يحدد بورتر عدة معوقات محتملة لدخول وهي:

(1) **الحجم الإقتصادي:** تحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد للصناعة بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

(2) **الولاء للمؤسسة:** يظهر ذلك من خلال تفضيل الزبائن منتجات المؤسسة القائمة في القطاع، ويكمن للمؤسسة أن تحسن من صورتها لهذا الزبون من خلال التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة والأسماء التجارية للمؤسسة، وكذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث والتأثير على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى تنويع منتجات المؤسسة حتى توافق أذواق ورغبات الشرائح المختلفة من الزبائن، ومن خلال هذه الإجراءات تتمكن المؤسسة من بناء ولاء منتجاتها وعلامتها التجارية وتجعل من الصعب للدخلاء الجدد إستقطاع حصة من السوق من المؤسسات القائمة، وهكذا فإن الولاء للعلامة والمؤسسة يقلل من تهديد دخول منافسين جدد.

(3) **الوصول إلى قنوات التوزيع:** قد يصبح الحصول على قنوات التوزيع منتجات الداخلين الجدد أمراً مكلفاً وغاية في الصعوبة فالمؤسسات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بموجب العلاقة التجارية طويلة الأمد، وهذا ما يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول إلى السوق.

(4) **تدخل السلطات الحكومية:** يمكن للحكومة أن تحد من الداخلين الجدد إلى صناعة معينة وذلك عن طريق إلزام الحيابة على التسريح أو التخفيض من إمكانية الحصول على المواد الأولية، كما يمكن للحكومة أن تؤثر بطريقة غير مباشرة، وذلك عن طريق عدة وسائل مثل: القواعد الأمنية أو محاربة تلوث الهواء والماء.

**ثانياً: القوة التفاوضية للزبائن:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات، ويكمن أن تظهر القوة التفاوضية للزبائن فيمايلي:

- تمتعهم بميزة الشراء بكميات كبيرة، وقد تصل في بعض الأحيان إلى إحتكار شراء كامل للإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك؛



- قبول المشتري لمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها، تدخل مجالات إنتاجية أخرى، كما هو الحال على سبيل المثال في صناعة الأدوية والمواد الكيماوية والإلكترونية؛
- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشتريين؛
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة على الحصة على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق؛
- التسهيلات التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.

**ثالثا: القوة التفاوضية للموردين:** حيث يسامون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح، وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في التوريد مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛
- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون؛
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد؛
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها باللجوء لمصادر بديلة؛
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج لازمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة؛
- عند الوثوق بأن الموردين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتعامل العمودي في أعمال الصيانة.

**رابعا: المنتجات البديلة:** يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع وقد يتوجه العملاء إليها بسبب أسعارها أو جودتها، هذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا، حيث كلما زادت أسعار المنتجات الرئيسية مقارنة بالبديلة، كلما اتجه العملاء إليها.

**خامسا: المنافسة بين المؤسسات القائمة:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى الحصول على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة فيما بينها.

حيث تمثل هذه الأخيرة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة، نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة، وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة الخدمية

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع وتكلفة ثابتة أقل نسبيا، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المتنافسين، إضافة إلى المحددات السابقة، يمكن إضافة محددات أخرى من شأنها التأثير على شدة المزاحمة بين المتنافسين الحاليين، ونذكر منها: تكاليف التبديل، زيادات الطاقة بشكل متقطع، مركز العلامة في السوق، وأخيرا حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها الشركة.

### الفرع الثاني: سلسلة القيمة:

مفهوم سلسلة القيمة الذي ظهر في حدود الثمانينات هو أفضل وأدق من مفهوم (القيمة المضافة) عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء النشاط، كما إن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباط بين المنشأة ومورديها، التي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة أو زيادة تمييز المنتج، إذن فنقرر: أن في كل منظمة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة.

### الشكل رقم (02): سلسلة القيمة:

#### الأنشطة الداعمة

البنية الأساسية للمنظمة				
إدارة الموارد البشرية				
التطوير التكنولوجي				
التمويل				
الإمدادات الداخلية	عمليات التشغيل	المخرجات من المنتجات	التسويق والبيع	الخدمة

المصدر: لشهب الصادق، دور ابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، - تلمسان، -، 2014-2015، ص 59.

يقسم نشاط المؤسسة حسب سلسلة القيمة إلى <sup>1</sup>:

**أولاً: عناصر أساسية:** يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم مباشرة في إنشائها، هي وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، نشاط التمويين (الخارجي والداخلي) والخدمات التي تقدمها المنظمة.

**ثانياً: عناصر داعمة (مساعدة):** هي تلك التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، هي الموارد البشرية، البنية التحتية والتكنولوجيا.

تجدر الإشارة أن هذا التقسيم لنشاط المؤسسة خاص بالمؤسسات الصناعية حيث نجد وظيفة الإنتاج أما المؤسسات الخدمية فلا يظهر فيها هذا العنصر، كما يجب كذلك الانتباه إلى ما قد يطرحه هذا الشكل للسلسلة من تساؤلات عند تطبيقه في المؤسسات الافتراضية حيث لا نجد كل هذه العناصر.

تمثل سلسلة القيمة أداة ذات أهمية كبيرة في مقارنة المؤسسات، فيمكن أن نقارن بين مؤسستين أو أكثر بمقارنة سلسلتها للقيمة، فتظهر لنا نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل مؤسسة كما تظهر لدينا مواطن أو مصادر الميزة التنافسية عند كل واحدة منها.

بما أن كل عنصر من هذه العناصر هو مصدر محتمل للميزة التنافسية، فإنه يتعين على المدير أن يبحث على تحسين إدارة كل واحد من هذه العناصر، فيبحث على الأمثلية في الإنتاج بتحديد البرامج المثلى والسياسات الأكثر مناسبة، ويبحث أيضاً على الأمثلية في التسويق، التمويين، إدارة الموارد البشرية وإستعمال التكنولوجيا، تؤدي معاينة هذه العناصر إلى تصنيفها إلى ثلاثة أنواع :

**(1) عناصر تنشئ القيمة أو تساهم في إنشائها:** هذه العناصر لها تأثير إيجابي في القيمة ويجب أن تعطى أهمية كبرى لأنها تمثل مواطن الميزة التنافسية، فبإمكان المؤسسة أن تعتمد عليها لإكتساب ميزة تنافسية تمكنها من خوض المنافسة.

**(2) عناصر لا تنشئ القيمة ولا تساهم في إنشائها:** بالنسبة لهذه العناصر يمكن إعتبار تأثيرها في القيمة منعدماً، فإن البعض يقترح أخرجتها من المؤسسة من أجل الحفاظ فقط على العناصر ذات القدرة على إنشاء القيمة .

<sup>1</sup> لشهب الصادق، مرجع سابق، ص 58-60.

3) **عناصر تحطم القيمة:** إذا وجد بالمؤسسة بعض العناصر التي لها تأثير سلبي في القيمة، بمعنى أنها تأخذ من القيمة التي تنتجها غيرها من العناصر، فعلى المؤسسة أن تقوم بتحليلها لتتمكن من إتخاذ القرار المناسب في شأنها، فيمكن أن تدخل عليها التغيرات الضرورية التي تجعلها تساهم في إنشاء القيمة أو على الأقل جعلها لا "تأكل" قيمة أنشأتها العناصر الأخرى، كما يمكن للمؤسسة أيضا أن تقوم بأخرجتها لأن في بقائها مشاكل للمؤسسة.

### المطلب الثاني : المقاربة المبنية على الموارد والعلاقات

وفقا لهذه المقاربة فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دائمة، إعتادا على مجموعة من الموارد والعلاقات التي تمتلكها.

#### الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية بورتر في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل ، حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات.<sup>1</sup>

**أولا: نشأة مقاربة الموارد:** يعود أصل هذه المقاربة إلى عام 1803 " قانون المنافذ المشهورة بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حين تتمثل نظرية أخرى في نظرية الربح التي تفرض أن إمتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقاربة

<sup>1</sup> سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقاربة مرتكزة على الموارد، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 155.

الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات إقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.

حيث كان ظهور هذه المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، ويتعبر Edith Penrose 1959 من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها "إطار أو نموذج تسييري" لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الإستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري، وحسب Edith Penrose فإن المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي:

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة؛
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو منتج جديد؛
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لساعي إستعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

لقد بدأت هذه المقاربة في الإنتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الإهتمام المتزايد خاصة مع "أعمال 1984" الذي يعد أول إستعمال مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبني تعريفا لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند إكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق وإستعمال الموارد، كما أضاف إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة إستعمال الموارد موازاة بإكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الإستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة (لأنها تقود إلى أرباح عالية).

تتبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، وتصب في خدمة وتفعيل مقارنة الموارد، وتمثلت في أعمال COOL 1989, Barney 1986/1991 حيث يمثل كل هؤلاء المؤسسين لنظرية الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية.

**ثانيا: فرضيات نظرية الموارد: المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين<sup>1</sup>:**

(1) **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

(2) **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستدما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإن كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الإختراع قد يتحول دون سهولة ذلك.

**ثالثا: مبادئ نظرية الموارد: تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في<sup>2</sup>:**

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
- الإختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية إقتحامها للأسواق وتموقعا، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛

<sup>1</sup> سملاي يحضية، بلالي أحمد: مرجع سابق، ص 156.

<sup>2</sup> قاسم شاوش سعيدة ، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 17.

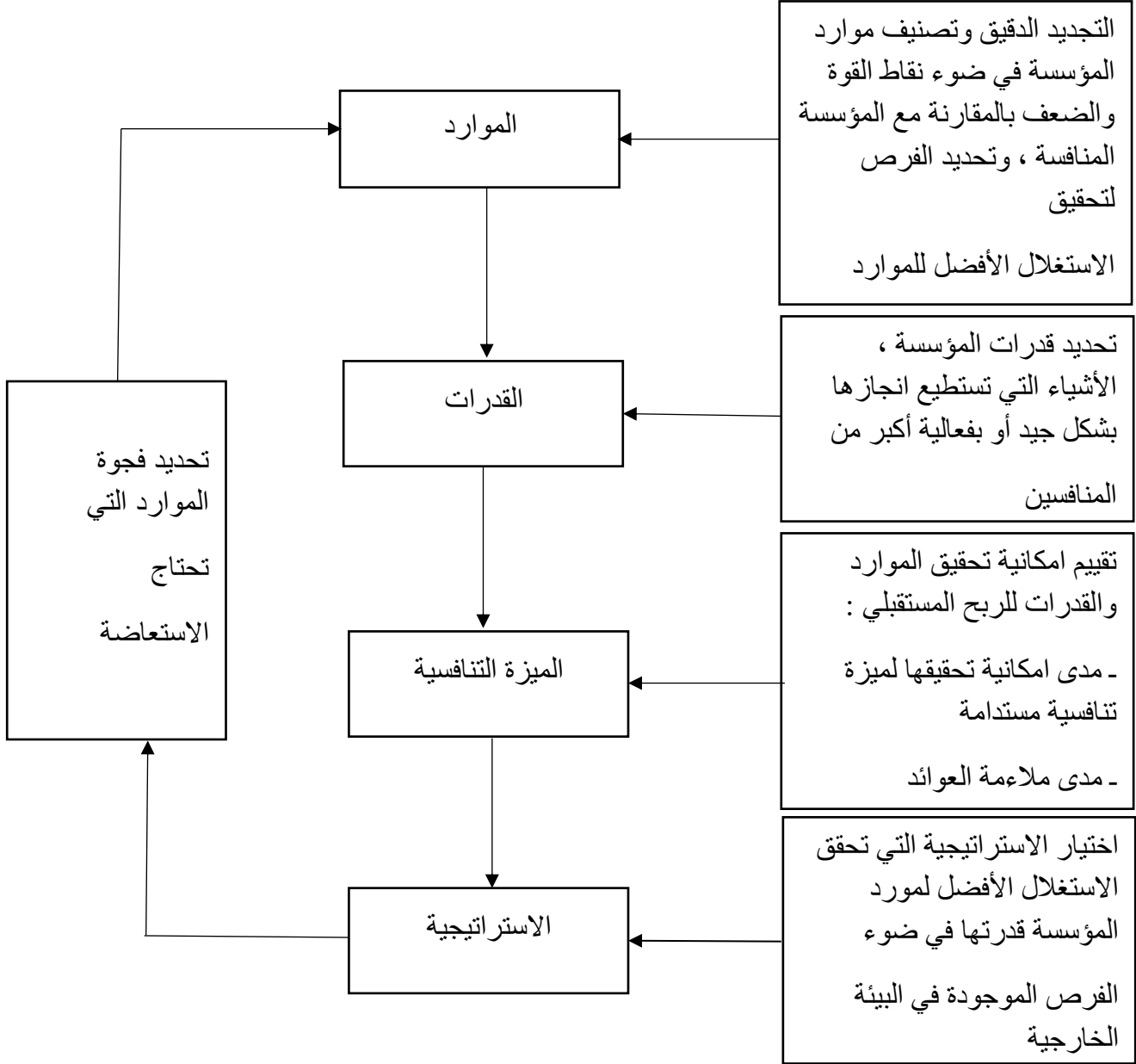
- الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والإقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع إسترجاعها بتقليل الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

رابعاً: منهجية نظرية الموارد: وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في:<sup>1</sup>

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
  - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛
  - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم إستخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من مواردها وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.
  - إختيار الإستراتيجية الخاصة بإستثمار وإستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم إختيار الإستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والعلاقات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المنافسين.
  - تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليل نقاط القوة والضعف تنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة من الفرص الإستراتيجية.
- ويمكن تلخيص ما سبق في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> مؤيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 115-118، (بتصرف).

الشكل رقم (03): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد:



المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 64.

### الفرع الثاني: المقاربة المبنية على العلاقات

تقوم هذه المقاربة على دمج نظرية الموارد مع نظرية شبكة العلاقات لتفسير قدرة التعاون بين المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية، وتوضح مقارنة العلاقات أن الموارد التي تحقق ميزة تنافسية يمكن أن تتخطى حدود المؤسسة وتشمل مع العلاقات مع المؤسسات الأخرى، ولهذا فإن المصادر الداخلية



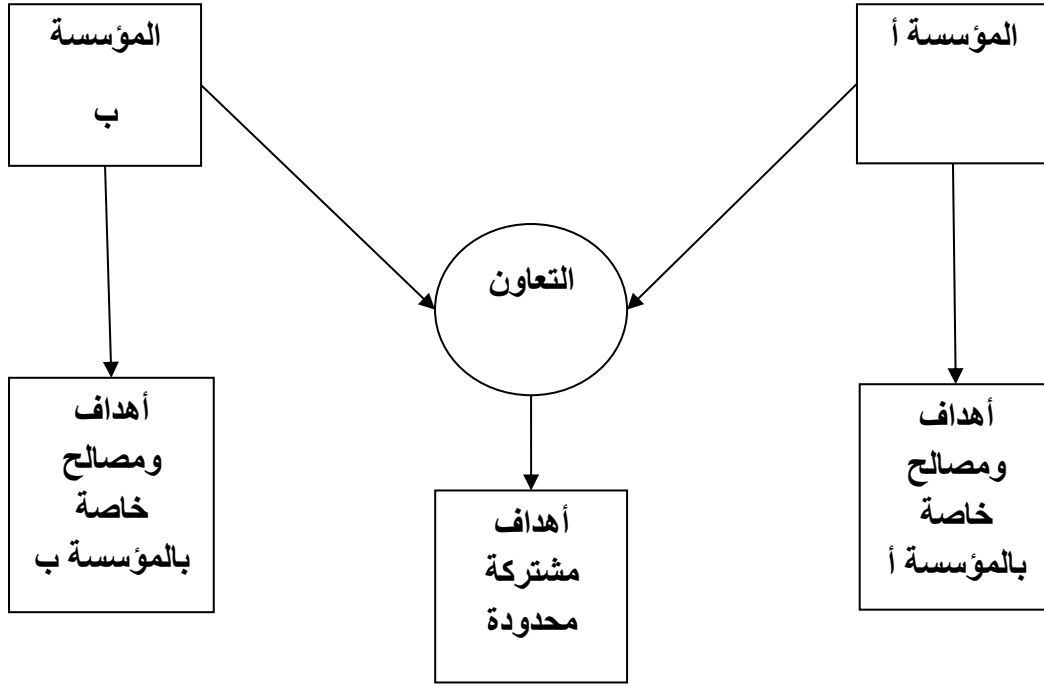
ليست الوحيدة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية، بل يمكن للعلاقات مع المؤسسات الأخرى (المصادر الخارجية) أن تحققها كذلك.

**أولاً: مفهوم المقاربة بالعلاقات:** يكمن جوهر الميزة التنافسية القائمة على العلاقات في القدرة على تحقيق أرباح كبيرة من خلال العلاقات مع المؤسسات، بحيث لا يمكن تحقيق هذه الأرباح (ربح العلاقة) عن طريق المؤسسة لوحدها، ولكن فقط على المساهمات المشتركة للمؤسسات المتعاونة، ويظهر الربح (ربح العلاقة) عندما يكون هناك تبادل للموارد المادية وغير المادية وإستثمار فيها من طرف شبكة المؤسسات المتعاونة، وعندها ستخفض تكاليف التعاقد ويتم انشاء قيمة مضافة من خلال المزيج المتناسق للموارد المادية، وغير المادية هذه الرؤية ليست الصلة بمقاربة العلاقات فقط بل بمقاربة رأس المال الإجتماعي أيضا.

وتؤكد مقاربة العلاقات على أنه لا توجد مؤسسة تمتلك جميع الموارد القيمة والكفاءات اللازمة لنجاح في السوق والحل حسب هذه المقاربة هو البدء للقيام بالعلاقات من خلال خلق تعاون مع مؤسسات أخرى، بحيث تتيح هذه العلاقات للمؤسسة إمكانية الوصول للمعلومات، الموارد، الأسواق، التكنولوجيا وفوائد عملية التعلم والإستفادة من وفرات الحجم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسان يوزيان، الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، 2020-2021، ص 145-146.

الشكل رقم (04): التعاون بين المؤسسات



المصدر : حسان بوزيان ، الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، 2020-2021 ، ص 145.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية ضمن مقاربة العلاقات: حسب (Dyer And Singh (1998) هناك أربع مصادر للميزة التنافسية المحتملة ضمن مقاربة العلاقات والتي تنشأ نتيجة لعلاقات التعاون بين المؤسسات:<sup>1</sup>

**(1) الأصول الخاصة المشتركة:** يجب على المؤسسة بذل جزء من مواردها ووقتها في سبيل تطوير نوعية العلاقة مع المؤسسات الأخرى وهذا إما على المستوى الخارجي للتعاون كمحاولة إدماج زبائن جدد أو على المستوى الداخلي كتطوير عمليات وإجراءات العلاقة مع الموردين لتسهيل عملية التبادل، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تقليص عدم الثقة بين الشركاء وبالتالي تخفيض تكاليف التعاقد ونذكر أن عملية الإستثمار في العلاقة هي تابع لفترة التعامل وهو ما يسمح بتكوين أصول عبر الزمن تساهم في تحسين الانتاجية.

**(2) تقاسم المعرفة:** إن المؤسسات غالبا ماتدخل في تحالفات مع توقعها بتعلم معارف جديدة والحصول على الموارد التي تحقق لها "ربح خارجي" وقد أظهرت الدراسات السابقة بأن قدرة

<sup>1</sup> حسان بوزيان، مرجع سابق، ص 146-148 ، (بتصرف).

المؤسسة على التعلم من شركائها يساهم في نهاية المطاف لتحسين أدائها، وكلما كان تعلم المؤسسة أفضل كلما زاد حجم ربح علاقة مكتسبة وأما عملية التعلم في هذا الإطار فهي ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الإمتصاص لدى كل طرف، وحسب كل من ( Kohen And Livinthal ) فهي تمثل تلك الحالة لتسمح للمؤسسة بتجديد وتجميع وإستغلال المحيط الخارجي، ولا تقتصر هذه المقاربة بتقاسم المعرفة فقط بل على أهمية خلق المعارف الضمنية كمشاركة في تطوير منتج جديد بين المورد والمؤسسة.

**(3) الموارد التكميلية:** إن فكرة الميزة التنافسية المبنية على الموارد المكتملة تخضع لقانون الربح الفائض حيث تكون عملية التكملة هي القوة الخفية التي تزيد من تدعيم الموقف التنافسي للتعاون من خلال المزج بين مجموعة من الموارد الإستراتيجية للمجموعة من المؤسسات فمثلا يمكن أن تنشأ علاقة تعاون بين مؤسسة تملك اسم وعلامة تجارية مشهورة مع مؤسسة تقوم كل مؤسسة بتوفير مجموعة من الكفاءات الخاصة والمتخصصة للطرف الآخر فينتج عن هذه التكملة قدرات جديدة يصعب الإقتداء بها.

**(4) آليات الحوكمة الفعالة:** تعتبر فكرة الحوكمة جوهر العملية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتأثيرها على تكاليف التعاقد وخلق القيمة، فكثيرا ما تتميز العلاقة بين المؤسسات بوجود خطر السلوك الإنتهازي لأحد الأطراف خاصة في تبادل المعارف ما قد يؤثر سلبا على سير هذه العملية، ولمعالجة هذه المشكلة يقترح كل من Dyer And Singh أسلوبين لتقادي مثل هذا النوع من السلوكيات، يعتمد الأسلوب الأول على التعامل ضمن القنوات الرسمية من خلال العقود الموثقة التي تبين الحقوق والواجبات لكل طرف، أما العامل الجديد في أدبيات الحوكمة الفعالة الذي يميل إليه الباحثين فيتمثل في الإعتماد على الطرق غير الرسمية من خلال الرقابة الذاتية والثقة بين الطرفين وسمعة العلامة.

### المطلب الثالث: المقاربات المبنية على المعرفة و الكفاءات

وكإستمرار لأفكار المقاربة القائمة على الموارد والعلاقات ساهمت المقاربة القائمة على المعرفة والكفاءات في تغيير النظرة التقليدية للمعرفة و الكفاءة، وأيضا تغيير الكثير من وجهات النظر خاصة فيما يتعلق بالنظرية التنافسية.

### الفرع الأول: المقاربة المبنية على المعرفة

ففي المقاربة المبنية على المعارف ترى بأن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على إقتصاديات العقود التي تحددها (حقوق الملكية، الحوافز) ولكن على مخزون غير متجانس ومتدفق من المعارف المنظمة وجدت لدمج المعرفة والبحث في آليات الدمج التي تنشئ قدرات الإستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية الفائقة، ومن هنا تعتبر المنظمة كمركز لمعالجة ودمج المعارف، أو مجموعة من الموارد التي يركز جوهرها الأساسي على المعرفة.

هذه الأخيرة تعتبر "مورد غير قابل للإهلاك"، مما يعني أنه من الممكن إستخدامه من دون أن ينفذ؛ وبامتلاكها من قبل المنظمة، تعتبر المعرفة كيان ديناميكي يمكنها أن تتغير وتزداد في قيمتها عند دمج معلومات جديدة إليها، هذا ما يثبت من الناحية النظرية إعتبارها موردا إستراتيجيا، مثلها مثل الكفاءات ورأس المال المادي.

غير أن إعتبار المعرفة كمورد إستراتيجي لايعتبر السبب الوحيد الذي دفع المنظمات للمزيد من الإستثمار، فيها بل توجد أسباب أخرى أهمها ما ساد في فترة الثمانيات من ممارسات إدارية نتج عنها بعض الآثار السلبية، من بين هذه الممارسات إنتهاج المنظمات لإستراتيجية تقليص الحجم من خلال تسريح العاملين رغبة في تخفيض التكاليف والتركيز على قلب النشاط؛ تسبب ذلك في فقدان المنظمة لمعارف وخبرات مهمة متراكمة لدى العاملين على مدار سنوات، هذا ما دفع المنظمات للبحث عن أساليب لامتلاك المعرفة التي توجد لدى العاملين وتخزينها والاحتفاظ بها، لإعادة إستخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.

وبالنسبة Nonaka & Takeuchi ، يعتبر خلق المعرفة جوهر الإستراتيجية ذاتها، وبالتالي لا تعتبر المنظمات فقط كنظم إجتماعية معقدة، وإنما كنظم تعلم أو أيضا كمحفظة للمعارف والكفاءات بدلا من كونها محفظة أنشطة، وهذا يعتبر في حد ذاته إنطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة وبالتالي إزداد الإهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها.

وكان ظهور إدارة المعرفة إستجابة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال؛ مما دفع المنظمة الحديثة إلى أن تطرح على نفسها أسئلة متعددة أهمها :أين تقع المنظمة من كل هذه التطورات؟ ماذا تملك

المنظمة من معرفة؟ من الذي يملك هذه المعرفة؟ ما المعرفة التي لا تمتلكها المنظمة؟ ماذا ينبغي أن تمتلك المنظمة من معرفة؟

هذا ما يؤكد الباحثون (Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996, 1998; Sveiby, 1994) بأنه ينبغي على المديرين التركيز على إنتاج المعرفة وإقتنائها والتعرف على تحركاتها وعوائقها، ومن ثم تطبيقها.<sup>1</sup>

وحسب Foray & Cowan، تصبح المعرفة بترميزها مماثلة للمنتج لذلك، فقد تطورت إدارة المعرفة لمعالجة هذه القضايا :

- المعرفة تعتبر موردا غير قابل للإهلاك، ويجب التركيز على طرق تثمينه؛
- يجب على المنظمة تحديد المعرفة، ترميزها، تبادلها وتصنيفها.

#### الفرع الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات

يعتبر C.K prahalad و G.hamel من أوائل من وضعوا نظرية الكفاءات المحورية، حيث تندرج ضمن المقاربة المبنية على الموارد، بعد المقال الذي نشر فيه مصطلح competenciescore، سنة 1990، حيث تم التأكيد على أهمية الأصول المعنوية للمؤسسة.

**أولاً: تعريف الكفاءات المحورية:** هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى التي تشكل في مجملها أساسا مهما وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.<sup>2</sup>

تتطرق الكتابات الحديثة في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح مؤسسة ما في الوصول إلى

<sup>11</sup> بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيصر -بسكرة-، 2016-2017، ص 17-18.

<sup>2</sup> لشهب الصادق، مرجع سابق، ص 64-65.

الفرص مستقبلا هي عامل الكفاءات المحورية، وللوصول إلى هذه الأخيرة ينبغي معرفة أبعادها ومميزاتها والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

ثانيا: الأبعاد الثلاثة للكفاءة: تتمثل في:

- 1) الدراية: هي مجموعة من العوامل النوعية والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل وفقه.
- 2) الدراية الفنية: تعني القدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقا ومن منطلق تجريبي.
- 3) الدراية الذاتية: تسمى كذلك بالدراية العقلانية، تشمل مجموع السلوكيات، المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعاملين في المؤسسة.

ثالثا: مميزات الكفاءة: هي:

- 1) ذات هدف: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2) صياغتها تتم بصورة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتعامل في ما بينها (درايات فنية، ذاتية وغيرها).
- 3) مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية بحيث ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة فيها ونتائجها.
- 4) مورد مكتسب: الفرد لا يولد كفؤ الأداء لعمل ما، إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب والخبرة عبر الزمن.

<sup>1</sup> موساوي زهية خالدي: نظرية الموارد والتحديد في التحليل استراتيجي المنظمات، الكفاءات معامل لتحقيق الأداء، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز وحوكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 177.

### المبحث الثالث: الإستراتيجيات والنماذج التنافسية

جاء في هذا المبحث تفصيلا لاستراتيجيات التنافسية وقد قسمت إلى قسمين: الأول جاء فيه الإستراتيجيات وفق منهج التمييز التنافسي التقليدي وتناولنا فيه الاستراتيجيات العامة لبورتر، أما الثاني فجاء فيه الإستراتيجيات التنافسية المعاصرة وتم التطرق فيها إلى إستراتيجية الحركة والتحول الدائم وإستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية التنافسية القصوى، وفي الأخير النموذج المكمل إلى الإستراتيجيات العامة لبورتر نموذج الساعة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية التقليدية (Porter)

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فان هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:

#### الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادئة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تملك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربما أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الإنخفاض كلما حققت ربحا عاليا وكثيرا من الشركات التي تتجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لابد أن تكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عز الدين السويسي، نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 75.

- أن تكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن إستثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج؛
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة؛
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع؛
- قنوات توزيع فعالة.

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات يوفر لها مجموعة من المزايا <sup>1</sup>:

- تعتبر أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب إرتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛
- إن نجاح هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب إستثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛
- كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يمكن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة جوانب إيجابية متعددة، ومن مزايا هذه الإستراتيجية مايلي <sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2011-2012 ، ص 34.

<sup>2</sup>حذفاني أمير، مرجع سابق، ص 60-61.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة الخدمية

- المؤسسة الذي تنتج سلعا بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، فلا يمكنهم المساومة على خفض السعر؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، فلا يمكنهم المساومة على خفض السعر؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في وضع تنافسي جيد، يسمح لها بخفض السعر ومقابلة أي حجم من المنافسين الجدد المحتمل دخولهم السوق؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل لها امكانية استخدام تكلفة خفض السعر كسلاح ضد السلع البديلة المتمعة بأسعر جذابة مقارنة بمنافسيها.

كما تنطوي إستراتيجية إستخدام قيادة التكلفة على مجموعة من المخاطر نذكر منها:

- التغيير في التكنولوجيا والذي يهدد الإستثمارات والخبرات السابقة؛
- تحقق ميزة إنخفاض التكلفة وتحسن منحى الخبرة لدى الداخلين الجدد للصناعة والمنافسين الحاليين؛
- عدم القدرة على متطلبات السوق والمنتج نتيجة التركيز على خفض التكلفة؛
- عدم القدرة على مواجهة تضخم التكاليف، مما يحد قدرة المؤسسة على الإبقاء على مستوى تنافسي متميز للأسعار لمواجهة المنافسين.

وخلاصة القول فإن تبني إستراتيجية قيادة التكلفة يعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات، خدمات بأسعار بيع المقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين نتيجة في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وأن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب ملاحظة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الإعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

تعرف إستراتيجية التمييز على أنها: "إستراتيجية البحث عن التمييز والتفرد بخصائص إستثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى زبائنهم وتتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية التمايز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة"<sup>1</sup>.

حتى تكون هذه الاستراتيجية ناجحة يجب أن تكون مجموعة من الشروط:<sup>2</sup>

- إستراتيجية التمايز يجب أن تحقق عنصر التفرد، الذي لا يعتمد فقط على عنصر التفرد، الذي لا يعتمد فقط على تقديم أسعار منخفضة مهما كان التمييز، حيث يجب أن تقدم قيمة مدركة للعملاء تتجسد هذه القيمة أما في زيادة أداء الإستخدام، أو الإنخفاض من تكلفة الإستخدام؛
- عنصر التفرد يجب أن يكون مهم بالنسبة للجزء المستهدف من العملاء؛
- يجب على المؤسسات أن تقوم بحماية عنصر تمييز منتجاتها من التقليد من طرف المنافسين.

من المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التمايز نذكر منها:<sup>3</sup>

- حصول المؤسسة على منتجات أفضل من منافسيها؛
- الحصول على سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز؛
- الوصول إلى إبتكارات جديدة.

ومن المخاطر التي يمكن أن تواجه هذه الإستراتيجية:

- قد يصبح مبدأ ولاء العميل للمنتج المتميز أساس قراراته في كثير من الأحيان؛
- قد تواجه المؤسسة خطر تقليد المنتجات، وهو ما يمس بقدرة إدراك العميل للتمييز، وتصبح له صورة متقاربة للمنتجات.

<sup>1</sup> عزوز وافية، مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup> مؤيد سالم السعيد: مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، ص 144.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

ثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس هي إستراتيجية التركيز، تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتجها تقوم بإختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق كل، وعليه التركيز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين:

- المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛
- المستوى الثاني فيتعلق بتميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلفها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية إحتياجات إستثنائية لمجموعة من الزبائن.

تقوم هذه الإستراتيجية على إعتقاد بأن التركيز على خدمة السوق الكامل، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التمييز في الكلفة أو ميز المنتج في حالة خدمة السوق ككل إلا أنه بإستطاعها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يتمتع المؤسسة بحماية سوقية من القوى المنافسة مع ضرورة دراسة السوق المستهدف من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية:

- عدم الإستفادة من وفرات الحجم الكبير وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛
- إمكانية إتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل؛

- من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضا ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

مما سبق فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب إختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الإعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية، إحتتمالات النمو وغالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها تملك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل وعليه قد يتناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العلاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تتحقق لها مداخيل أكثر.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات المعاصرة

إن عجز المؤسسات وضعف قدرتها على خلق مزايا تنافسية مستدامة في بيئة تتميز بالديناميكية وعدم الإستقرار، كان الحافز الذي دفع لظهور مجموعة الإستراتيجيات المعاصرة.

### الفرع الأول: استراتيجية الحركة والتحول الدائم

إن التغير في الإطار النظري المفسر للميزة التنافسية والذي أصبح يستند على الموارد والكفاءات المحورية إضافة إلى المعرفة والعلاقات في المؤسسات، ومع التغير الحاصل في البيئة التنافسية وكذا قواعد المنافسة، كل هذه العوامل عملت على خلق مجموعة من الإستراتيجيات التي تركز على الحركة والتحول الدائم. ويرجع الفضل في ذلك إلى كل من (Prahalad. C.k, Hamel.G) بإعتباره المصدر الرئيسي لها، ويمكن التفصيل فيها على النحو التالي:<sup>1</sup>

جاءت إستراتيجية الحركة نتيجة "سلسلة من الأفعال الإستراتيجية الدينامكية التي تحدث بين المنافسين كمؤسسة (أ) التي تشن هجوم على قطاع المؤسسة (ب)، هذا الفعل سيدفع المؤسسة (ب) على شن هجوم معاكس على قطاع المؤسسة (أ)، ومع ذلك لا يعني أن الاعتماد على إستراتيجية الحركة بأنها ذات توجه هجومي فقط، بل أن الحركة يمكن أن تكون ذات طابع دفاعي أو التنسيق بين الجانبين وهذا من أجل تحقيق تفوق عالي بالنسبة للمؤسسة.

<sup>1</sup> بلهتهات أسماء، مرجع سابق، ص 66-67.

وبغية تجنب المؤسسة مخاطر تطبيق إستراتيجية الحركة والتحول الدائم، يتوجب عليها توافر مجموعة من المتطلبات يمكن ذكرها فيما يلي:

- الرصد البيئي المستمر أين سيسمح هذا الأخير بإستغلال الفرص السوقية في الوقت المناسب، إضافة إلى مواكبة جميع تحركات وسلوكيات المؤسسات المنافسة وهذا بغية تجاوزها والتفوق عليها؛

- تعبئة جميع الموارد والكفاءات المتاحة لدى المؤسسة؛

- مشاركة والتزام الجميع على تنفيذ هذه الإستراتيجية وتلك بغية تحقيق قصد إستراتيجي، والذي يعبر على التوجه المستقبلي للمؤسسة.

### الفرع الثاني: استراتيجية المحيط الأزرق:

جاءت إستراتيجية المحيط الأزرق كنتيجة حتمية للتغيرات التي حدثت في البيئة التنافسية، وكمحاوله من المؤسسات لتحقيق التميز والتفرد عن مثيلتها، لجأت إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من أجل تعزيز موقعها التنافسي في السوق، إذن يمكن القول أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي:

ترتكز إستراتيجية المحيط الأزرق على الصناعات الغير موجودة في الوقت الحالي، أي تعمل في مساحة السوق الغير معروفة، أي يمكن القول أنه يتم تحديدها من خلال مساحة السوق الغير مستغلة، حيث تنافس المؤسسة من خلالها من خارج اللعبة؛ معناه تتوقف عن محاولة التغلب عن المنافسين.

وتعمل هذه الإستراتيجية على خلق الطلب وإتاحة فرص النمو للمؤسسات؛ وإبتكار القيمة حيث تعتبر هذه الأخيرة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق؛ وترتكز هذه الإستراتيجية على الحركة الإستراتيجية فهي مصدر الأداء المتميز، وهي تشمل مختلف الإجراءات والقرارات الإدارية التي تؤدي إلى تقدم الأعمال وكذا خلق وإبتكار مساحات جديدة في السوق.

أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: متابعة المؤسسات المماثلة أو البديلة: ينبغي على المؤسسة التي تبحث عن التفرد أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها التي تنتج سلعا أو خدمات بديلة أو مشابهة،

<sup>1</sup>بلهتهات أسماء، مرجع سابق، ص 67-70.

تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه منتجاتها كما في استخدام بعض البرمجيات لترتيب المصاريف الشخصية؛ فجميعها بدائل ذات أشكال مختلفة يمكنها أن تؤدي الغرض ذاته، وعلى العكس فهناك سلع وخدمات تأخذ أشكالاً مختلفة ومتنوعة، ولكنها تخدم الغرض نفسه.

**ثانياً: الانتقال عبر التكتلات الإستراتيجية:** تقوم بعض المؤسسات بمتابعة منافساتها العاملة ضمن القطاع ذاته أو تلك التي تتبنى إستراتيجيات متشابهة، منظمات (Jaguar, BMW, Mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتج السيارات الإقتصادية على التفوق على بعضهم ضمن مجموعتهم الإستراتيجية، ولا تعير إهتماماً لما ينتجه الآخرون على إعتبار أنهم ليسوا منافسين، وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي إستغلته مؤسسة (Toyota Lexus) من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (Jaguar, BMW, Mercedes) بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات (Cadillac, Lincoln)، فإستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وإيجاد محيط أزرق لها.

**ثالثاً: إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين:** تتفق معظم المؤسسات على تعريف عام للزبون المستهدف على الرغم من إختلافهم من ناحية القدرة على إتخاذ قرار الشراء، وبشكل عام فإن جميع المؤسسات في مجال صناعة ما تستهدف شريحة محددة من الزبائن، ففي الصناعات الدوائية التركيز يكون بشكل كبير على فئة المؤثرين في قرار الشراء وهم الأطباء، متجاهلة المنطق التقليدي في التركيز على المستخدمين لمنتجاته، الأمر الذي أتاح للمؤسسة الألمانية المتخصصة في إنتاج الأنسولين المجال الواسع لإيجاد المحيط الأزرق.

**رابعاً: متابعة السلع والخدمات المكملة:** عادة ما يتم إكتشاف بعض القيم في السلع والخدمات المكملة التي تعد بمثابة الحل الذي يبحث عنه الزبائن عند إختيارهم لسلعة أو خدمة ما، وقد تكون فرصة النجاح في الخدمة وليس في المنتج ذاته.

**خامساً: إعادة النظر في الإتجاه الوظيفي والعاطفي للمنظمة:** تتباين أوجه المنافسة بين المؤسسات، فالبعض يركز على الكلفة وحساب المنفعة، في حين نجد أخرى تتنافس في مجال تحريك المشاعر وإغراء الزبون عاطفياً، وعلى الرغم من ذلك فإن مواطن جذب معظم السلع نادراً ما يكون في جوهره واحد من الإثنين، بل هو في الغالب نتيجة لأسلوب المنافسة السائد بين المؤسسات التي تعتمد على الإغراء الوظيفي نحو التركيز على معيار الجودة حين يزداد تركيز المؤسسات الأخرى العاطفي، وعندما تسعى المؤسسات إلى الإنفراد في السوق فإنها تمارس عملية الإنتقال بين هذين النموذجين.

سادسا: منظور الزمن: إن المتتبع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغيير الكبير في الرغبات وأنماط الإستهلاك نتيجة إنتشار الوعي البيئي وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة، الأمر الذي يمثل فرصة حقيقية بإتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن وعلى أنشطة المؤسسة وأعمالها لتحديد مسار واضح لأعمالها مستقبلا.

### الفرع الثالث: استراتيجية التنافسية القصوى:

جاءت إستراتيجية التنافسية القصوى كنتيجة حتمية للتطورات الحديثة في السوق، والتي تميزت بالمنافسة الشرسة والعدوانية، حيث تركز هذه الإستراتيجية على محاولة خلق سلسلة من المزايا المؤقتة التي تؤدي بالمؤسسة إلى وصولها إلى الهيمنة على المدى الطويل، وذلك إعتمادا على تجديد مزاياها التنافسية ومدى قدرتها على زعزعة إستقرار المنافسين.

إن فتتطوي هذه الإستراتيجية على الصراع المستمر لتحقيق المؤسسة المكانة المتفوقة في المجالات التنافسية، ويعود ذلك إلى مدى قدرتها على إتقان فن التموضع الديناميكي بنفسها في المجالات التنافسية الأربع التالية: السعر/الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول، والإمكانات المالية.

إن المستويات المتصاعدة من العداة والإضطراب وعدم اليقين في الأسواق التنافسية، وتدمير المزايا التنافسية للمنافسين هو ما يميز إستراتيجية التنافسية القصوى، حيث تقوم هذه الأخيرة على سبع دعائم يمكن ذكرها فيما يلي: رضا أصحاب المصلحة(العملاء...)، التوقع الإستراتيجي، تعزيز السرعة في الأفعال، القدرة على المفاجأة، تغيير قواعد المنافسة، تقديم الإشارات التي تؤثر على التفاعلات المستقبلية عند المنافسين، التوجهات الإستراتيجية المتسلسلة في آن واحد.

والجدول التالي يوضح كل من الدعائم السبعة وموائمتها مع عوامل النجاح الرئيسية:

الجدول رقم (01): الدعائم السبعة وموائمتها مع عوامل النجاح الرئيسية:

المجالات التنافسية	عوامل النجاح الرئيسية	الدعائم السبعة
السعر/الجودة	-فهم احتياجات الزبائن -خفض التكاليف	-رضا أصحاب المصلحة -تعزيز السرعة في الأفعال.
الوقت/المهارة	-تتغلغل بسرعة في السوق -بناء مهارات وابتكارات جديدة	-تعزيز السرعة في الأفعال -القدرة على المفاجأة -التوقع الإستراتيجي
حواجز الدخول	-الردع -العدوان	-تقديم الإشارات التي تؤثر على التفاعلات المستقبلية عند المنافسين -التوجهات الإستراتيجية المتسلسلة في آن واحد.
الإمكانيات المالية	-استخدام القوة -تدمير وتعطيل المنافسين.	-تغيير قواعد المنافسة - التوجهات الإستراتيجية المتسلسلة في آن واحد.

المصدر: بلهتهات أسماء، نظام المعلومات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 71.

ويمكن التفصيل في عوامل النجاح على النحو التالي<sup>1</sup>:

**أولاً: رؤية عامة حول الاضطراب:** ساهمت كل من الدعامتين الأولى والثانية في وضع رؤية حول خلق الاضطراب في البيئة التنافسية وتحديد مصادر المزايا التنافسية و سبل تحقيقها، فرضا أصحاب المصلحة (المؤشر الأول) هو مفتاح الفوز في كل التفاعلات الإستراتيجية الديناميكية، فعملية تطوير مزايا جديدة أو زعزعتها من المنافسين تبدأ مع فهم كيفية إرضاء العملاء؛ و(المؤشر الثاني) هو التوقع الإستراتيجي، الذي ينطوي على طلب المعرفة الجديدة للتنبؤ ما الذي يريده الزبائن مستقبلاً، فهو يساعد في خلق تنبؤات تساهم في فتح نوافذ جديدة من الفرص.

**ثانياً: قدرات الاضطراب:** تحتاج المؤسسات لأكثر من رؤية للمستقبل، فهم بحاجة إلى القدرات التنظيمية لتنفيذ هذه الرؤية، والقدرة على خلق الرؤية القادمة في المستقبل البعيد، الداعمين التاليين المتمثلة في

<sup>1</sup> بلهتهات أسماء، مرجع سابق، ص 71.



قدرات السرعة والمفاجأة لها أهمية بالغة في تنفيذ هذه الرؤية؛ فمع السرعة تتمكن المؤسسات من الاستفادة من الفرص والاستجابة للهجمات المرتدة من قبل المنافسين، فالسرعة تعزز قدرة المؤسسة على خدمة العملاء، واختيار توقيت دخول السوق، سواء كان ذلك كأول متحرك أو كأحد التابعين.

أما عنصر المفاجأة فيعزز قدرة المؤسسة على مفاجأة المنافسين، لبناء وضع متفوق قبل أن يتمكن المنافس من شن هجوم مضاد، ويتطلب ذلك مرونة وإبداع منظمين لأن المؤسسة تتمكن من تحقيق المفاجأة الحقيقية فقط عندما تكون تحركاتها غير متوقعة كليا.

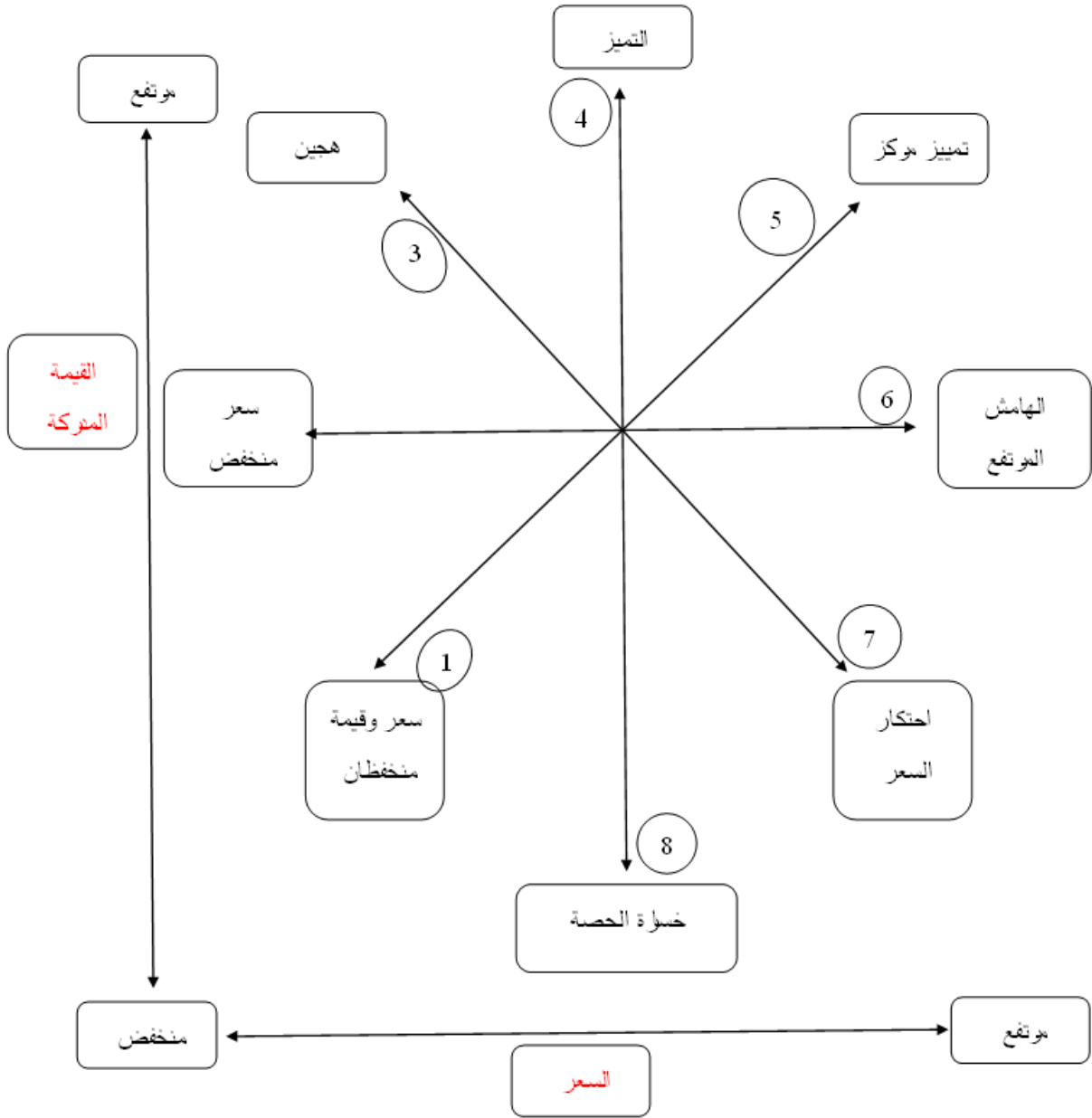
**ثالثا: تكتيكات الاضطراب:** للمؤسسة رؤية خاصة لكيفية خلق اضطراب البيئة التنافسية، ولها القدرة على القيام بذلك باستمرار، حيث يجب أن تختار بين التكتيكات المختلفة التي تعزز فعالية الاضطراب، العناصر الثلاثة المتبقية هي التكتيكات الفعالة للهجوم المضاد في البيئة الديناميكية: الإشارات، التغيير في قواعد المنافسة، التوجهات الإستراتيجية المتتابعة والمتزامنة.

حيث يمكن للمؤسسة استخدام الإشارات اللفظية للهيمنة على السوق لمتابعة تحركات منافسيها في المستقبل، فغالبا ما تجبر الإعلانات الكثيرة المنافسين إلى إعادة التفكير في خططهم وإعادة تصميم منتجاتها، وتستخدم التكتيكن المتبقين لمفاجأة وإرباك المنافسين.

### المطلب الثالث: نموذج الساعة الاستراتيجية

إن الساعة الإستراتيجية نموذجا يستخدم لتحليل الموقع التنافسي لشركة ما مقارنة بعروض، لذا جاء موازيا لنموذج (Faulkner and Bowman) المنافسين، وصاحباً هذا النموذج هما بورتر للمجال التنافسي، وتمثل الساعة الإستراتيجية ثماني إستراتيجيات في أربع رباعيات يحددها السعر و القيمة المضافة المدركة ، والشكل النجمي الناتج يذكر بوجه الساعة، لذا سميت بهذا الاسم.

الشكل رقم (05): نموذج الساعة الإستراتيجية



المصدر : بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، استراتيجيات التسويق ، بدون طبعة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 43

### الفرع الأول: إستراتيجيات السعر (1،2)<sup>1</sup>

الخيار الأول يشير إلى تخفيض السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة ولتركيز على جزء محدد من السوق بالرغم من إنخفاض نوعية المنتجات أو الخدمات، هذه الإستراتيجية لا تبحث عن منافسة في السوق وإنما تحاول تلبية إحتياجات جزء محدد من السوق يتميز بوجود نمو متزايد لذوي الدخل المحدود،

<sup>1</sup>مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 87-88.

الخيار الثاني هو إستراتيجية البحث عن ميزة متقدمة على المنافسين الآخرين ذلك من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة.

### الفرع الثاني: إستراتيجيات التمييز 4

إستراتيجية التمييز العامة تقدم قيمة مضافة مدركة للمنتجات أو خدمات المنظمة أكبر من منتجات المنافسين أو منتجات بنفس أسعار المنافسين أو أكثر من أسعار منتجاتهم وخدماتهم، الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحقيق حصة سوقية أكبر وبالتالي حجم أكبر من المبيعات وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات أفضل نوعية بنفس السعر أو بأسعار غير عالية قياساً إلى المنتجين الآخرين في السوق.

### الفرع الثالث: الإستراتيجية الهجمية أو المختلطة 3

من الممكن تقديم قيمة مضافة للمستهلك وفي نفس الوقت المحافظة على إنخفاض الأسعار، هذا الخيار يمثل الإستراتيجية معظم الشركات اليابانية لسنين طويلة حيث جمعت هذه الشركات ما بين القدرة على فهم إحتياجات المستهلك وإشباعها وفي نفس الوقت إمتلاك ميزة التكلفة المنخفضة، ولذلك تسمح بتقديم منتجات عالية النوعية بأسعار منخفضة في أسواق مختلفة ومتباعدة في كل أنحاء العالم.

### الفرع الرابع: إستراتيجية التمييز المركز 5

بتطبيق هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة المنافسة في السوق أن تقدم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية للمستهلك أو العميل بسعر عال، أن تطبيق هذه الإستراتيجية يعني أن منظمة الأعمال تتنافس في جزء محدد من السوق.

### الفرع الخامس: الإستراتيجيات الفاشلة (5، 7، 8)

هذه الخيارات تؤدي بصورة محتملة إلى الفشل النهائي، خيار رقم (6) يفترض زيادة في السعر من دون أن يدرك المستهلك وجود زيادة موافقة في قيمة المنتج، لذلك ما لم تكن المنظمة في وضع الإحتكار وهذا ممن غير المحتمل، فإن هذه الإستراتيجية تؤدي بالمنظمة إلى الفشل، الخيار رقم (8) يعني تقليل القيمة وفي نفس الوقت المحافظة على السعر؛ خلاصة القول أن الساعة الإستراتيجية هي نموذج السوق المنتج لعملية إختيار الإستراتيجية للمنظمة.

## خلاصة الفصل الأول:

تشكل التنافسية في المؤسسة الإطار الذي من خلاله تتميز المؤسسة عن مافسيها، معتمدة في ذلك على مجموعة من العناصر التي تخلق وتضمن لمؤسسة صفة اختلاف على المنافسين، تتضمن التنافسية ثلاث استراتيجيات أساسية هي: استراتيجية التميز، استراتيجية السيطرة، استراتيجية التركيز هذه الاستراتيجيات الثلاث التي تتبعها المؤسسة من شأنها، تحقيق موقع تنافسي وتحافظ على مكانتها التنافسية.

1

**الفصل الثاني: أثر وأهمية  
التسويق الإبتكاري في دعم  
تنافسية المؤسسة الخدمية**

### الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

#### تمهيد:

تبنى الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة على تحديد وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية، إلا أنه بإشتداد المنافسة بدأت المؤسسات تدرك أهمية الإبتكار وقيمته من أجل تحقيق أهدافها ونظرا لأهمية التسويق وإرتباطه بجل نشاطات المؤسسة، فإن الإبتكار في مجال التسويق يعد مفتاحا لنجاحها إذا يتطلب قيامها بإستمرار بالبحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق أقصى حد لإشباع حاجات المستهلكين من خلال القيام بعمليات جديدة بعيدة عن التقليد والتكرار لذا يعتبر الإبتكار التسويقي من أهم المفاهيم الحديثة التي أصبحت ركيزة تعتمد عليها المؤسسات .

على هذا الأساس فإن الصفة الثابتة لبيئة الأعمال المعاصرة، وكذا التسارع إلى تحقيق الإنجازات التكنولوجية في مختلف ميادين النشاط الإقتصادي هذا كله فرض على المؤسسات السعى إلى إحتلال موقع متميز في السوق وهذا من خلال توظيف نقاط القوة والإمكانيات التي تساعدها من خلق ميزة تنافسية تستطيع أن تنافس بها القوى الموجودة في السوق، غير أن هذه الميزة قد تتلاشى ويمكن أن يتم تقليدها وهي التفوق عليها من قبل المنافسين، وعليه فالمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية أصبحت لا تسعى فقط إلى الحفاظ عليها، وإنما لجعلها مستمرة أكبر وقت ممكن من خلال تطويرها.

وتفصيلا لما ذُكر أعلاه إرتأينا تقديم هذا الفصل في المباحث التالية:

**المبحث الأول : الأسس النظرية للإبتكار التسويقي ؛**

**المبحث الثاني : تأثير الإبتكار التسويقي على الميزة التنافسية ؛**

**المبحث الثالث : أهمية الإبتكار التسويقي في دعم القدرة التنافسية .**

### المبحث الأول: الأسس النظرية للإبتكار التسويقي

يعد دور المؤسسات لرؤية إستراتيجية للإبتكار تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أمرا مهما من أجل بقاء وإستمرار المؤسسة، بل قد أصبح من الأقوال المأثورة هذه الأيام إما الإبتكار أو الإندثار، Innovate or . Ivaporate

### المطلب الأول: مفهوم الإبتكار التسويقي

حضي الإبتكار التسويقي بإهتمام الأكاديميين و الممارسين في مجال التسويق لما له من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق، ومن ثم الرفع من أداء المؤسسة ككل، ففي ظل هذا الزخم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة وضغوط بيئية متنوعة كان لا بد من التميز في التسويق من خلال الإبتكار.

### الفرع الأول: تعريف الإبتكار التسويقي

إن التسويق الإبتكاري مفهوم واسع، فهو يشمل الإبتكار بحد ذاته أو التجديد المستمر في وظائف ونشاطات التسويق المتعددة، ويعرف على أنه:

يعرفه نعيم حافظ أبو جمعة: "وضع الأفكار الجديدة وغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي والممارسة التسويقية"<sup>1</sup> فالسويق الإبتكاري بذلك لا يتوقف عند حد إيجاد وتوليد الأفكار الجديدة بل يتعداها إلى وضع هذه الأفكار محل التطبيق التسويقي.

ينظر له (HrázdilováBočková) على أنه: "إدخال طرق جديدة لدعم المبيعات من المنتج، والتحسين في مجالات التغليف، الإعلان، والترويج للسلع والخدمات، فالإبتكار يمثل حاليا أساس الإستراتيجيات التنافسية، والعديد من المنتجات بشكل مناسب والموجهة لمجموعة الزبائن المستهدفة"<sup>2</sup>

وعرفه كوتلر كذلك بأنه: "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الإبتكاري، الطبعة الأولى، مطبعة مصر، القاهرة، 2003، ص 04 .  
<sup>2</sup> أمال شتراوي: أثر الإبتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسبير، جامعة غرداية، 2018، ص90.  
<sup>3</sup> هناء رمضان: الإبتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسبير، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2021، ص19.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

### الفرع الثاني: أهمية الابتكار التسويقي

لا يوجد خلاف يذكر حول أهمية التسويق الإبتكاري، سواء بالنسبة للمؤسسة التي تطبقه، أو بالنسبة للعملاء الذين يستفيدون منه، أو المجتمع على العموم والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

**أولاً: أهميته بالنسبة للمؤسسات:** يحقق التسويق الإبتكاري ميزة تنافسية للمؤسسة التي تطبقه، وبإستمرار إستخدامه فإنه يعمل على استدامتها وينتج عن تحقيق هذه الميزة العديد من النتائج الإيجابية للمؤسسة تتمثل في زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وإمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق Market Leader ، وكسب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين، وبطبيعة الحال، كلما تمكن التسويق الإبتكاري من إيجاد ميزة تنافسية والحفاظ عليها أطول وقت ممكن، ثم الحصول على الفوائد المرجوة منه لفترة أطول، فالعبرة ليست في إيجاد ميزة تنافسية وإنما في الحفاظ عليها أطول وقت ممكن.

**ثانياً: أهميته بالنسبة للعملاء:** يمكن أن يحقق التسويق الإبتكاري العديد من الفوائد للعميل سواء كان فرداً أو مؤسسة ، من أهمها إشباع حاجات لم تكن مسبعة، وإشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل، التوفير في النفقات، الحصول على معلومات أكثر

**ثالثاً: أهميته بالنسبة للمجتمع:** تنعكس الفوائد التي تتحقق للمؤسسات 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، وتوفير العملة الأجنبية التي تحتاج إليها الدول النامية بشكل خاص.

### الفرع الثالث: خصائص الابتكار التسويقي

تتجسد خصائص الابتكار التسويقي في الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة : مرجع سابق ، ص 27-28.

<sup>2</sup> هناء رمضاني: مرجع سابق ، ص 22-23.



## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

**أولاً: الابتكار يمثل التميز:** يعمل الإبتكار التسويقي على الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، فهو بما ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات هذه الشريحة السوقية.

**ثانياً: الابتكار يمثل الجودة:** يأتي الإبتكار التسويقي بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق عن الإبتكار، والإبتكار التسويقي يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.

**ثالثاً: الإبتكار يمثل التوليفة الجديدة:** يتجسد ذلك من خلال وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، وهو ما يمثل حقيقة إعادة الإبتكار من خلال توليفة الأشياء السابقة أو توليفة القديم مع الجديد وهو بمثابة إكتشاف المجالات الجديدة.

**رابعاً: الإبتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة:** تميز هذه الخاصية صاحب الإبتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة، إلى المنتج، إلى السوق وهذه هي سمة السبق في الإبتكار، أي أن يكون صاحب الإبتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد أو محسن.

**خامساً: الإبتكار هو القدرة على إكتشاف الفرص:** تجسد هذه الخاصية قدرة الإبتكار في إنتهاز الفرص، والذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال.

### الفرع الرابع: مراحل الابتكار التسويقي

يجب أن ينظر إلى الإبتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية إبتكار في مجال آخر ويعرف الإبتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار، وما يجب أن نركز عليه هو أن عدد هذه المراحل يتفاوت على حسب مجال الإبتكار، فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل الإبتكار المنتجات تختلف عن مراحل إبتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان،

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الإبتكار التسويقي ولذا سنتطرق هنا إلى المراحل الأساسية للإبتكار التسويقي، وأهم مراحل الإبتكار التسويقي هي:

**أولاً : توليد الأفكار الإبتكارية:** كل إبتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الإبتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للإبتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود أفعال المستهلكين و المنافسين، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العملية والبحث والتطوير وطرق توليد الأفكار.<sup>1</sup>

وهناك أكثر من طريقة يمكن الإستعانة بها لتوليد الأفكار الإبتكارية ومن هذه الطرق:<sup>2</sup>

**(1) العصف الذهني:** قدم Alex Osborne أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953،

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

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

**(2) مختبر توليف الأفكار:<sup>1</sup>** يعد هذا الأسلوب شبيهه بأسلوب العصف الذهني من حيث إشتراك

الأعضاء في توليد الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس

<sup>1</sup> محمد سليمان: الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 59.

<sup>2</sup> علي الحمادي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، 1999، ص 46-47.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

الجلسة يتميز بكونه خبيراً ومشاركاً في المشكلة ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيجابية والمثابرة، والإهتمام وبخلاف العصف الذهني الذي يتم فيه طرح المشكلة عند بداية الجلسة أولاً ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل المؤلف غريباً حيث يمكن التعرف على المشكلة والتي يجب أن تتخذ طابعاً مألوفاً من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً وهناك ثلاث نقاط يمكن من خلالها تسيير هذا الأسلوب:

(أ) **التناظر المباشر:** أي إكتشاف مدى التشابه بين شيء وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.

(ب) **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لإكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

(ج) **التناظر الرمزي:** أي وضع تغيرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية، ورؤية أكبر.

(3) **جماعات التركيز:**<sup>2</sup> تهدف إلى إستخلاص توصيات تتصف ببعد النظر من خلال التفاعلات التي يمكن أن تتم بين أعضاء هذه الجماعة، وعادة ماتتكون هذه الجماعات من 07 إلى 10 أشخاص، وتستطيع جماعات التركيز المكونة من المستهلكين/ الزبائن توليد أفكار متميزة جداً لمنتجات جديدة يمكن تقديمها إلى السوق.

(4) **طريقة قبعات التفكير الست:** القيمة الأولى لهذه الطريقة أنها تحدد الأدوار لأن من أكثر معوقات توليد الأفكار هي الدفاع عن الأنا، أما القيمة الثانية لها في توجيه الإنتباه إلى ستة مظاهر مختلفة، أما القيمة الثالثة فهي الملائمة إذ تتيح رمزية القبعات الست إلى طريقة ملائمة لسؤال الآخرين.

كما أن هذه الطريقة موجهة إلى الرأسمال البشري، لأنه هو المورد الأساسي في التفكير، وتهدف هذه الطريقة إلى التعرف من خلال مدلول الألوان إلى نوعية الأفكار التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة، ويمثل مدلول ألوان القبعات مايلي:

(أ) **القبعة البيضاء:** موضوعية، محايدة، تركز فقط على الحقائق الموضوعية والأرقام.

<sup>1</sup> نيجل كينج، نيل أندوسون : إدارة أنشطة الإبتكار والتعبير (دليل انتقادي للمؤسسات)، [ ترجمة : محمود حسين حسني ]، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 65 .  
<sup>2</sup> علي حمادي : مرجع سابق، ص 27-28 .

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

ب) القبعة الحمراء: اللون الأحمر يرمز للغضب والغیظ والعواطف، والقبعة الحمراء تمثل وجهة النظر العاطفية.

ج) القبعة السوداء: اللون الأسود يوحي بالحزن والسلبية، والقبعة السوداء تركز على النواحي السلبية.

د) القبعة الصفراء: اللون الأصفر مشرق، إيجابي والقبعة الصفراء رمز للتفاؤل والأمل والتغيير الإيجابي.

هـ) القبعة الخضراء: اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة والقبعة الخضراء رمز للإبداع والأفكار الجديدة.

و) القبعة الزرقاء: تلعب دورا في التحكم المنظم لعملية التفكير، فاللون الأزرق الفاتح هو لون السماء.

5) الخريطة الذهنية: هي أداة أو تقنية تساعد على وضع الأفكار حول موضوع ما بطريقة متسلسلة ومنظمة تحاكي عمل الدماغ البشري، فمن فوائد الخريطة الذهنية مايلي:

- إعطاء صورة شاملة عن الموضوع، حيث يتم تحديد الموقع، إلى أين يتم الوصول؟
- ماهو الهدف؟ من أين نقطة البداية؟ ماهي العوائق؟
- تنظيم المعلومات وتسلسلها بطريقة سهلة ومختصرة؛
- فهم وإدراك الروابط والعلاقات؛
- وضع كل مايدور في الذهن من أفكار في ورقة واحدة.

ثانيا: غربة وتصفية الأفكار: أبعد جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار في المرحلة السابقة تأتي مرحلة الغربة، حيث يجب تصفية الأفكار لإستبعاد الأقل أهمية أو التي تكون متعارضة مع الإمكانيات المتاحة وينبغي دراسة ثلاثة جوانب في الأفكار (Djitli, 1990): الجدوى التقنية، الجدوى التسويقية، الجدوى المالية.

<sup>4</sup>موزاوي عائشة، موزاوي عبد القادر: التسويق الإبتكاري و دوره في تعظيم أرباح المؤسسات الخدمية، مجلة الشمانر الاقتصادية (مجلة علمية محكمة)، العدد (02)، ديسمبر 2020، ص 616-617 .

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

هذه المرحلة لها أهمية كبيرة جدا في عملية التسويق الإبتكاري، حيث يجب أن ينتج عنها فعلا إستبعاد الأفكار غير الصالحة مبدئيا للتطبيق والإبقاء على تلك التي يمكن إخضاعها لمزيد من الدراسة، لذا يجب تجنب الوقوع في نوعين من الأخطاء هما (Lambin 2008):

- (1) خطأ الحذف: يحدث عندما تتسرع المنظمة فتقوم بإستبعاد فكرة تكون ناجحة.
- (2) خطأ الاستمرار: يحدث عندما تتبنى المنظمة فكرة غير واعدة وتستمر في تطويرها فتقود إلى فشل الإبتكار.

ثالثا: تقييم الأفكار الإبتكارية:<sup>1</sup> وفي هذه المرحلة يتم تقييم للأفكار الإبتكارية والإبداعية بشيء من التفصيل بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة ويتم إستبعاد تلك الأفكار غير المحببة، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة، بحيث يتم نقلها إلى المرحلة التالية.

رابعا: اختبار الفكرة:<sup>2</sup> في هذه المرحلة تتم عملية إختبار للإبتكار كفكرة لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها من عدمه، حيث يتم إختبار ذلك تسويقيا بعد أن يكون المنتج تم تطويره نهائيا، أما الإبتكار الذي لا يصلح للتطبيق فإنه يتم إستبعاده نهائيا، ويتم الإبقاء على الإبتكارات والإبداعات الأخرى التي تكون ممكنة التطبيق في ظل قدرات وإمكانات المؤسسة، والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.

خامسا: تطبيق الإبتكار:<sup>3</sup> إذا ما نجح الإبتكار في الإختبار سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الإبتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يتوجب توخي الحذر في إتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية قد تحملا لمؤسسة تكاليف عالية وتتطلب إستثمارات بشكل أو بآخر وإذا ماقررت المؤسسة تطبيق الإختبار على نطاق واسع فإن عليها تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الإبتكار فيه، وتعيين السوق المستهدف للإبتكار، وكذلك تحديد

<sup>1</sup>فؤاد الشيخ سالم، عطاء الله فهد السرحان: أثر الإبتكار والإبداع التسويقي في المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والإقتصادي، جامعة اليرموك، 25-27 نيسان 2006، ص 07.

<sup>2</sup> عطا الله فهد السرحان: دور الإبتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، في فلسفة التسويق، جامعة عمان، ص 25.

<sup>3</sup> سعودي نجوى: واقع التسويق الإبتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال- دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 241.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

كيفية إستخدام الإبتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة. ويتوقف ذلك على عدد من العوامل أهمها:

- درجة تأثير الابتكار على المبيعات، وتأثيره على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي؛
- القدرة على حماية الابتكار؛
- الظروف الاقتصادية السائدة، وردود الأفعال المتوقعة من المنافسين؛
- كمية الاحتياجات المالية لتحقيق المشروع الابتكار من خلال دمج تكاليف التطوير؛
- القدرة على إيجاد الاتصالات المساعدة.

سادسا: **مرحلة تقييم نتائج التطبيق:** تتمثل فيمايلي<sup>1</sup> إن المراحل السابقة للإبتكار لا تضمن نجاحه في السوق، وإنما تقلل من إحتتمالات فشله فقط، وذلك لعدة أسباب متعلقة بالزبائن والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه رغم عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الإختبار، من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومعرفة إذا ما كانت هناك إنحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الإنحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

### المطلب الثاني: متطلبات الإبتكار التسويقي

تشير متطلبات الابتكار التسويقي إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تكون في أي مؤسسة حتى يمكن تبنيه والاستفادة منه في تحقيق أهدافها، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى خمس مجموعات أساسية هي :<sup>2</sup>

#### الفرع الأول : متطلبات ادراية وتنظيمية

تتعلق بنمط الادارة السائدة وخصائصها التنظيمية، وتتمثل هذه المتطلبات فيمايلي :

- اقتناع الادارة العليا للمؤسسة بأهمية الابتكار التسويقي لتحقيق أهدافها ؛

<sup>1</sup>آمال شتراوي: مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة : مرجع سابق، ص 46-47 .

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- تهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد على توليد الأفكار تسويقية جديدة ، من خلال بيئة العمل في المؤسسة مثل فريق العمل، طريقة اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، والتي تمكن المؤسسة في التمييز عن منافسيها ؛
- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الإبتكارية : بما فيها إدارة التسويق، وتهيئة المناخ داخل المؤسسة وإزالة كافة المعوقات لتحقيق التفكير الإبتكاري.

### الفرع الثاني: متطلبات خاصة بنظام المعلومات

تعتبر المعلومات التسويقية ذات أهمية بالغة في عملية الإبتكار التسويقي، وفي مايلي عرض لكل هذه المتطلبات :<sup>1</sup>

- وجود نظام أمني بالمؤسسة للمحافظة على المعلومات المتعلقة بالإبتكار التسويقي وتفاذي تسربها في مرحلة مبكرة من مراحل الإبتكار ؛
- توافر المعلومات المرتردة عن نتائج تطبيق الإبتكارات التسويقية، وذلك لتقييم نتائج الإبتكار التسويقي ؛
- وجود نظام فرعي لتوفير المعلومات المرتردة اللازمة لوضع هذه الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات ذات العلاقة بالإبتكار.

### الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب توافر عدد من العناصر أهمها ما يلي :<sup>2</sup>

- توفر قدرات إبتكارية لدى الأفراد المرشحين لشغل الوظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وأساسي ؛
- وجود نظام فعال للتحفيز على الإبتكار في مجال التسويق مطلبا أساسيا لتشجيع العاملين، ويأخذ شكلا ماديا ( كالعلاوات الإستثنائية والحوافز العينية والنقدية ) أو شكلا معنويا كشهادات التقدير وشهادات التمييز ؛

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان: دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لبنوك التجارية الاردنية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية لدراسات العليا، عمان، 2005 ، ص 20.

<sup>2</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير منتجات جديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 186.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- إلحاق العاملين بالتسويق ببرامج ودورات تدريبية وتكوينية في مجال التفكير الإبتكاري عموماً .

### الفرع الرابع : متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات والابداعات التسويقية

إن المؤسسة قبل إتخاذ قرار بشأن وضع إبتكارات معينة موضع التنفيذ مراعاة مايلي :<sup>1</sup>

- دراسة جدوى الإبتكارات التسويقية والإبداعات التسويقية في المدة الزمنية اللازمة، بالإستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال دراسات الجدوى عموماً وتخصيص الموارد المالية للإنفاق على هذه الإبتكارات ؛
- تقييم الإبتكارات والإبداعات التسويقية بعد تطبيقها لمعرفة نسبة الزيادة في المبيعات ، أو الحصة التسويقية للمنظمة الناتجة عن تطبيق الإبتكار .

### الفرع الخامس: متطلبات متنوعة:

هناك عدد آخر من متطلبات الإبتكار التسويقي نذكر منها :<sup>2</sup>

- مقاومة الإبتكار التسويقي سواء من أفراد معينين سواء من داخل المؤسسة أو من خارج المؤسسة؛
- التوازن في مجالات التسويق بعدم التركيز على مجال معين من مجالات التسويق ، لتقليل المخاطرة المرتبطة به .

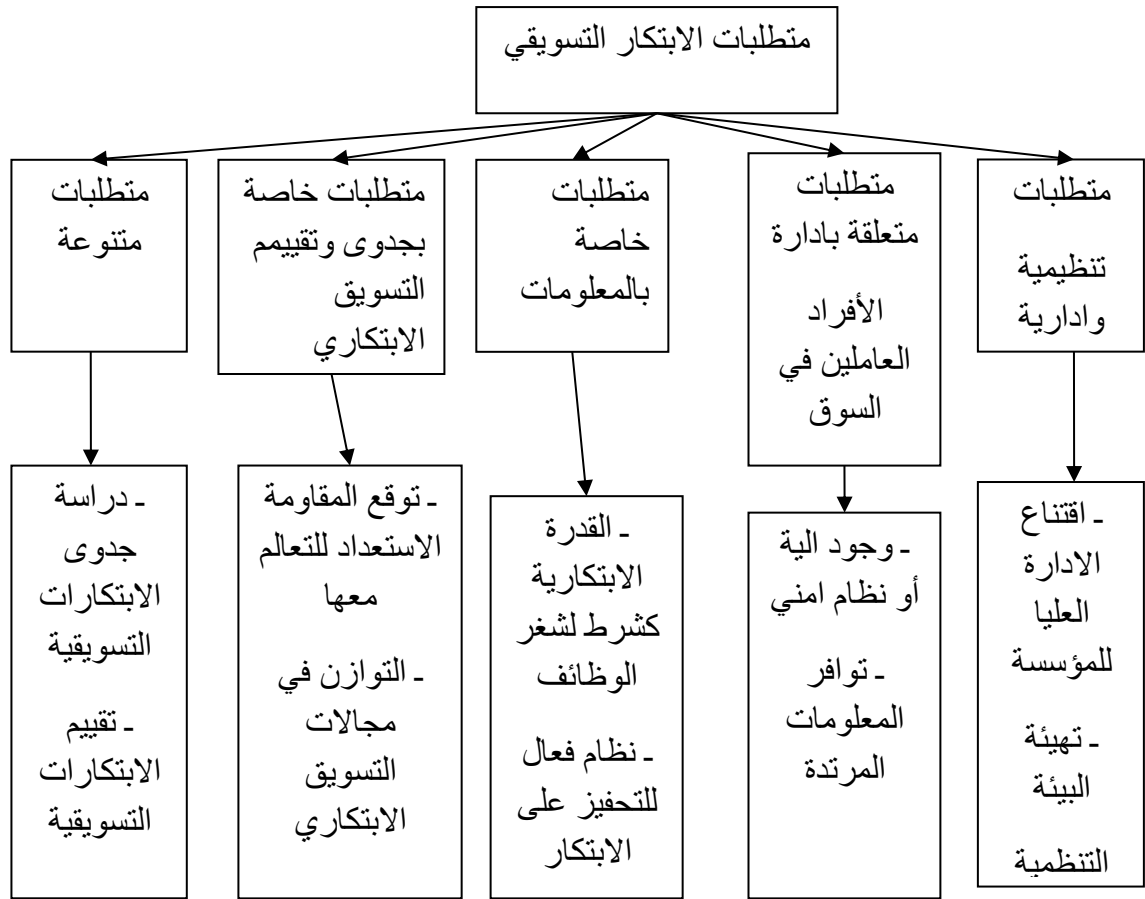
<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان: مرجع سابق، ص 22-23 .

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة : مرجع سابق، ص 55-56 .



## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

الشكل رقم ( 6 ) : متطلبات الإبتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة : التسويق الإبتكاري، الطبعة الأولى ، مطبعة مصر، القاهرة، 2003، ص 45 .

### المطلب الثالث: الإبتكار في المزيج التسويقي الخدمي

يعتبر المزيج التسويقي أحد أهم الأدوات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن من جهة وتحقيق أهدافها التسويقية من جهة أخرى، ومن أجل هذا فإن الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة سوف يسمح لها بتحقيق تلك الأهداف بشكل أفضل ويسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية .

### الفرع الأول: الإبتكار في المنتجات

يعتبر الإبتكار في مجال الخدمات عنصراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات لمقابلة وإشباع حاجات ورغبات زبائنها في ظل بيئة تتميز بشدة المنافسة وسرعة التغيير، إذ أصبح ينظر إليه على أنه عامل محدد الإستمرارية وبقاء المؤسسة ومدى تميزها.

**أولاً: تعريف الإبتكار في مجال المنتجات:** يوضح الواقع أن الباحثين في مجال إبتكار المنتجات ليس لديهم تعريف محدد ومتسق ، لأن نتيجة الإبتكار في هذا المجال هي الحصول على منتج جديد، حيث يعتبر هذا الأخير مصطلحاً متعدد الأوجه، لذلك سيتم تقديم بعض التعاريف التي تطرق لها الباحثين في مايلي:

- هناك من يعرفها على أنها "تلك السلع أو الخدمات أو الأفكار التي يتم إدراكها من طرف بعض الزبائن المحتملين كمنتجات غير مألوفة لديهم"<sup>1</sup>.
- يرى (Foy 1994): "بأن الإبتكار في المنتج يعني تقديم منتج جديد يحل محل منتج موجود فعلاً بهدف إشباع حاجات قائمة أو كامنة في السوق، أي أن الإبتكار في المنتج قد يكون بتقديم سلع وخدمات جديدة للمؤسسة والسوق معاً، أو تحسين منتجات حالية تكون جديدة للمؤسسة ولكنها موجودة في السوق"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أمال شتراوي : مرجع سابق، ص 49.  
<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل: ندى عبد الباسط كمشولة وآخرون: العلاقة بين أبعاد التسويق الإلكتروني وأبعاد ابداع المنتج، مجلة بحوث - مستقبلية - ، كلية الحداثة الجامعية، العراق، 2012، ص 150.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- وحسب (Rainey 2005): "فإن الإبتكار في المنتج ينطوي على عملية تصو، تصميم، تطوير وتسويق منتجات جديدة توفر قيمة أو منفعة أعلى لجميع الأطراف التي لديها مصلحة في هذه المنتجات".<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح أن مفهوم الإبتكار في مجال المنتجات يتمثل في عملية مرور المنتج عبر كافة مراحل إنطلاقا من الفكرة ووصولاً إلى الحصول على منتج جديد، حيث يعتبر هذا الأخير جديدا سواء كليا أو جزئيا (محسنا) بالنسبة للسوق أو للمؤسسة نفسها.

وقد تطرق (Kotler) إلى ستة أنواع في تصنيفه للمنتجات الجديدة، هي:<sup>2</sup>

- **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** تكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن، تطرح في السوق لأول مرة.

- **إضافة خطوط منتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة، تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية إستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

- **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالية حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.

- **تحسين المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق.

- **إعادة إحلال المنتجات:** تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموقع منتجاتها قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: إكتشاف إستخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.

- **المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة:** إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للزبائن فإنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة ولكن ليس بالنسبة للزبائن والسوق.

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل : مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> أمال شتراوي: مرجع سابق، ص 49.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

ثانيا: استراتيجيات الابتكار في مجال المنتجات: للمؤسسة أربعة بدائل إستراتيجية لإبتكارالمنتجات يمكن الإختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل مؤسسة، وهذه الإستراتيجيات الأربعة هي:<sup>1</sup>

**(1) إستراتيجية الابتكار الجذري:** هذا تكتيك هجومي يهدف إلى أن تصبح المؤسسة الأولى في هذا المجال من خلال تقديم منتجات جديدة، وهنا يجدر الإشارة أنها منتجات لم تنتجها من قبل؛ تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، وهي جزء من إستراتيجية حماية مركز التنافسي التي تتبعها المؤسسات لحماية حصتها في السوق ومنع المنافسين من إنتهاز أي فرص أو نقاط ضعف تؤدي إلى تقليل هذه الحصة، لا يقتصر الأمر على كونه عائقاً للوافدين الجدد بل فإن المؤسسة قد تحاول سلب حصة سوقية أكبر من المؤسسات الأخرى، تؤدي الإبتكارات الجذرية إلى تغييرات سلوكية بسبب القدرة على إحداث تغييرات في الأسواق وحتى الصناعات، مما يمنح المؤسسة في كثير من الأحيان ميزة إحتكار السوق، وتعتمد المؤسسات أيضا على القدرات الذاتية للمؤسسة، أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن القيادة في السوق.

**(2) إستراتيجية الابتكار التحسيني:**إنها إستراتيجية دفاعية تهدف بها المؤسسات إلى إستمالة المستهلكون لشراء أصناف بأسعار أعلى، تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطر وعندما تكون المؤسسة تمتلك قدرات التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة القائدة في السوق، بهذه الطريقة فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الإبتكار الجذري المقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، وإذا كان الإبتكار رابحا لدى المؤسسة القائدة فإنها تسعى إلى اللحاق بها.

**(3) إستراتيجية الابتكار التحسيني الموجه نحو التميز:** وهي إستراتيجية موجهة نحو الإستخدامات، والتي تعتمد على قدرة المؤسسة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج.

<sup>1</sup>أمال شتراوي: مرجع سابق، ص 55-56،

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

4) إستراتيجية الإنتاج الكفاء: تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج، وترتبط هذه الإستراتيجية بالإبتكار من جانبين أولهما التعلم في إنتاج منتج جديد يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الإبتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة لإستخدام وتحقيق مزايا إيجابية، أين تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج.

### الفرع الثاني: الإبتكار في التسعير

يعد الإبتكار في مجال التسعير من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي، وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى.

**أولا : تعريف الإبتكار في التسعير:** يعرف الإبتكار في السعر بأنه: "إستخدام إستراتيجية جديدة في التسعير لتسويق السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة، وهذا الأمر قد يتضمن إستخدام طريقة جديدة تسمح للزبائن في إختيار مواصفات المنتجات المطلوبة من قبلهم وعلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة Web-site، وبعد ذلك يمكن أن يظهر السعر الذي يمثل ذلك المنتج الذي تم إختياره".<sup>1</sup>

كما يعرف الإبتكار في السعر على أنه: "إبتكار طريقة تسعير جديدة لتعزيز القيمة".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "قدرة المؤسسة على تقديم أسعار مبتكرة ومناسبة للزبائن تسمح بتفضيلها عن باقي منتجات وخدمات المنافسين".<sup>3</sup>

**ثانيا: استراتيجيات التسعير المبتكر:** تعتمد إستراتيجية التسعير على المدى المتوسط والطويل لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وإستراتيجية التسعير لدى أغلب المؤسسات تكون مبنية على أساس

<sup>1</sup> ثامر البكري: قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 204  
<sup>2</sup> علي الجياشي: حالة الإبتكار في المنظمة وانعكاسات على الإبتكار التسويقي والأداء دراسة حالة: شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2016، ص 04.  
<sup>3</sup> عطا الله فهد السرحان: مرجع سابق، ص 06.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

المنافسة أو على أساس التكلفة وذلك بالرغم من وجود بعض الإستراتيجيات المبتكرة التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في تسعير منتجاتها وخدماتها والتي من بينها:<sup>1</sup>

**(1) إستراتيجية التمييز في الأسعار:** تتمثل إستراتيجية التمييز في السعر في تحديد سعرين مختلفين أو أكثر لنفس المنتج أو الخدمة دون النظر إلى التكلفة ، ومع ذلك لكي ينجح التمييز السعري يجب إستيفاء شروط معينة، مثل وجود قوة إحتكارية، يجب أن تتمتع مؤسسة إحتكار القلة بالإحتكار من أجل زيادة الأسعار لبعض العملاء، وأيضا إذا كان من الممكن تقسيم السوق أو العملاء إلى مجموعتين أو أكثر، لكل منها مرونة سعرية مختلفة للطلب على السلعة، بالنسبة للحالة الأخيرة، يتعلق الأمر بعدم القدرة على إعادة بيع البضائع بين العملاء. وأرباحه حيث يمكن أن يفرض أسعارا أعلى على الزبائن الذين تكون لديهم مرونة الطلب منخفضة وسعر أقل على الزبائن الذين تكون لديهم مرونة الطلب مرتفعة.

**(2) إستراتيجية التسعير على أساس القيمة:** يشير التسعير على أساس القيمة إلى تلك الإستراتيجية التي من خلالها يتم وضع السعر بناءا على القيمة التي يتحصل عليها الزبون، بمعنى أنه يتم وضع السعر بناءا على المنافع التي يتحصل عليها من إستعماله للمنتج أو الخدمة.

**(3) التسعير القائم على المشاركة:** بدأت المؤسسات مؤخرا في تجربة أساليب تسعير جديدة، أهمها إستراتيجية التسعير القائم على المشاركة، التي تتكون من:

**(أ) وضع الزبون للسعر بنفسه:** من خلال هذه الإستراتيجية يطلب من الزبائن تقديم أسعار للمزايدة حول منتج معين، ويحصل الزبون على المنتج فقط عندما يكون سعرالمزايدة أعلى من سعر العتبة الذي يضعه البائع.

**(ب) الزبون يدفع ما يريد:** تمنح هذه الإستراتيجية حرية التصرف الكاملة للزبون في وضع السعر بما في ذلك الصفر، ولا يمكن للبائع رفضه.

**(4) التسعير النفسي:** أجريت عدة دراسات على الجوانب النفسية للتسعير بغرض فهم كيف يشكل الزبون تصورات عن القيمة وكيف يمكن للمؤسسات أن تؤثر عليها بشكل إيجابي ومن الأمثلة عن التسعير النفسي ما يلي:

<sup>1</sup>حسان بوزيان: الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسبي- البلدة- ، 2021، ص 97-100 (بتصرف).

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

أ) سعر الإرتكاز: ويشير إلى تلك العتبة من السعر المرتفع التي يقارنها الزبون بسعر آخر منخفض (توصف في كثير من الأحيان بأنها عبارة عن صفقات أو خصومات) عند تقييمه قيمة المنتج أو الخدمة.

ب) الأسعار الكسرية: وتعتمد هذه الطريقة على أساس إضافة الرقم الكسري إلى ثمن السلعة كأن تحدد مثلا مؤسسة إتصالات معينة ثمن المكالمات بـ 3.69 وحدة نقدية، فالإ جانب أنها تعطي إنطباعا بالنسبة للزبون بأن المؤسسة قامت بحساب ثمن الخدمة بدقة، ومن جهة أخرى أن الزبون يوحى إليه بأن السعر ليس 4 وحدات نقدية، وإنما يقوم بربط ما في الأرقام بـ 3 وحدة نقدية.

ج) الأسعار التفاضلية: يستخدم السعر المرتفع لدى بعض الزبائن كمؤشر للدلالة على جودة المنتج، فيقبلون على شرائها حتى يشعروا بتميزهم عن غيرهم في المجتمع، وهو ما يدفع بالمؤسسات لإستخدام هذه السياسة على بعض المنتجات، لتعبر عن منتجات الطبقات العليا والخاصة في المجتمع.

5) تسعير الحزمة: تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء الزبون لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى، وبين شرائه لها كمجموعة أو حزمة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

### الفرع الثالث: الابتكار في مجال الترويج

يحتوى المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل مع بعضها حتى تتحقق الأهداف الترويجية الأساسية للمؤسسة.

أولا : تعريف الابتكار في مجال الترويج: لايزال الترويج بعناصره المختلفة خاصة الإعلان مجالاً خصباً للإبتكار، حيث يدور نشاط الترويج حول الإتصالات بين المؤسسة ومختلف الأطراف المستهدفة، ويعرف الإبتكار في مجال الترويج كمايلي:

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

"قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك، من خلال الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر، لتعريفه بمنتجات المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنها تحقق حاجاته وتلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة".<sup>1</sup>

"هي القدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة إجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول بديلة للمشاكل الترويجية التي تعاني منها المؤسسة أو التي أصبحت مألوفة".<sup>2</sup>

"تعبير عن استخدام طرق وأساليب جديدة في الترويج للمنتج المقدم من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الوسيلة المعتمدة في الترويج للوصول إلى الزبون وعبر أشكالها المختلفة".<sup>3</sup>

**ثانيا: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي:** إن الابتكار في مجال الترويج لا يقصد به الابتكار في مجال واحد فقط كالإعلان مثلما يعتقد الكثيرون وإنما يتعداه ليشمل عناصر المزيج الترويجي .

**(1) الابتكار في مجال الإعلان:** حضي لإبتكار في مجال الإعلان بالعديد من الدراسات باعتباره مجالا خصبا للإبتكار.

**(أ) تعريف إبتكار في الاعلان:** نستطيع أن نحدد مفهوم الابتكار الإعلاني بأنه: "قدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية و نفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية و السمات الشخصية و القدرات العقلية للمبتكر الإعلاني".<sup>4</sup>

**(ب) أنواع الإستراتيجيات الإبتكارية في مجال الإعلان:** تتنوع الإستراتيجيات الإعلانية بتنوع رؤى المعلنين و أهدافهم، ومع تعدد الإستراتيجيات الإعلانية نجد أن هناك نوعين أساسيين من الإستراتيجيات:<sup>5</sup>

- **الإستراتيجيات التي تعتمد على المنتج:** والتي تنقسم بدورها إلى:

<sup>1</sup> رميلة لعمور أمال عبد السلام: دور الابتكار التسويقي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة ملينة سويتلي بالجلفة الجزائر- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية(العدد الإقتصادي)، العدد 30(02)، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 37.

<sup>2</sup> نعيمة براك: الابتكار في الاستراتيجية الاعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر – المتطلبات والتوصيات، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 10 ديسمبر 2011، ص 317.

<sup>3</sup> ثامر البكري: مرجع سابق، ص 204.

<sup>4</sup> بهنسي السيد: إبتكار الأفكار الاعلانية، الطبعة الأولى، علا الكتب، نشر، توزيع، القاهرة، 2007، ص 17.

<sup>5</sup> عثمان ليلي: دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017، ص 82-84.



## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- **إستراتيجية الإدعاء العام:** وهي تعتمد على بيع تصنيف المنتج وليس العلامة التجارية، فقد يلجأ المعلنين إلى التركيز على تقديم فائدة أساسية للمنتج في إطار محاولة ربطها بالعلامة التجارية كأن يتم ربط العطور بالجازبية أو المرح أو الحلم، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة السلع الجديدة المقدمة لأول مرة في السوق، حيث يحتاج المعلن إلى فكرة أساسية أو إدعاء عام أساسي قبل التساؤل حول إختلافات العلامة التجارية.

- **إستراتيجية صفة المنتج:** تركز على الإستراتيجية على تدعيم مكانة المنتج التنافسية من خلال تقديمه لمزايا أو قدرته على حل مشكلات الجمهور وهنا تلعب الإستثمارات العاطفية والمنطقية دورا مهما في حسم القرارات الشرائية بناء على الإختلافات الموجودة بين الماركات المقدمة.

- **إستراتيجية المكانة:** ويقصد بها الإستراتيجية التي تستهدف وضع ومكانة المنتج في ذهن الجمهور المستهدف بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة ذلك أن الجمهور يصنف المنتجات من خلال ترتيب متدرج في إداركه وفقا لتمييز العلامة وأهميتها وحيويتها.

- الإستراتيجيات التي تعتمد على المستهلك: تنقسم بدورها إلى:

- **إستراتيجية شخصية العلامة:** المنتجات مثل الأفراد لكل منها شخصية، وهي مركبة من عدة أشياء لا تقتصر فقط على صفة المنتج، ولكن أيضا العناصر الداخلية فيه مثل: الإسم، التغليف، السعر، والإستخدامات، وعلى هذا فإن كل إعلان يجب أن يمثل إضافة إلى شخصية العلامة، وإذا كانت المكونات الداخلية للمنتجات متشابهة فإن الإختلاف الخارجي في شخصية المنتج هو الذي يصل أيضا من خلال الإعلان و هو المعنى الذي نبحت عنه من خلال أساليب التقديم المتميزة من حيث اللغة، التصميم، وتبدو

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

إستراتيجية شخصية العلامة ملائمة حينما يتواجد المنتج في مجال تنافسي، وأيضاً حين يتميز المنتج بسمه فريدة للغاية.

• **إستراتيجية نمط الحياة:** تقدم هذه الإستراتيجية طريقة مقبولة ومرغوبة للحياة وهي في ذلك تعبر عن أقصى فائدة ممكنة أكثر من تضيق النطاق على فائدة المنتج فقط وتحتوي على تطوير شخصي واسع للحياة، فالفكرة التي تجذب الجمهور المستهدف لآثرى المنتج كما هو، وإنما كما يجب أن يكون لديهم، أننا نرى المنتج شيء آخر مكمل لطريقتنا في الحياة.

• **إستراتيجية الاتجاه:** إستراتيجية الاتجاه هي نتيجة حتمية لإستراتيجية نمط الحياة، فهي تمثل الخطوة التالية لها، ففي إعلانات الاتجاه نبيع التعبير عن مشاعر داخلية أكثر من نمط الحياة، وهي تمثل نغمة حالة عاطفية، وبذلك تمثل التطبيق الرمزي لوصف نمط الحياة، ولكن في حالة عاطفية.

(2) **الابتكار في مجال البيع الشخصي:** يتم اللجوء إلى الإبتكار في مجال البيع الشخصي بوصفه وسيلة لزيادة إحتتمالات نجاح العملية البيعية.

(أ) **تعريف الإبتكار في مجال البيع الشخصي:** يعرف بأنه: "أسلوب ذو إتجاهين في الإتصال بين البائع و المشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة في عملية البيع".<sup>1</sup>

ويمكن أن يتم اللجوء إلى الإبتكار في مجال البيع الشخصي، بحيث يتم تفعيل وزيادة إحتتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى فيها وهي البحث عن العملاء المرتقبين، وحتى المرحلة الأخيرة منها وهي (المتابعة)، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:<sup>2</sup>

- الحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين: هنا مصادر تقليدية للحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين، ومن هذه المصادر الأدلة

<sup>1</sup> عثمان ليلي: مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> عائشة عمري: أثر الإبتكار التسويقي على أدوات الاتصالات التسويقية، مجلة دفاثر إقتصادية، 2018، ص 427.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

التجارية، والإستعانة بالغرف التجارية والصناعية، والإعلانات الصحفية التي تنشرها المؤسسات طلبا لمناقصات، وأدلة الهاتف، أو ما شابه ذلك من المصادر التقليدية.

- **الإستدلال عن طريق آخرين:** يقصد به تحديد العملاء المرتقبين، الإستعانة بأشخاص لتحديد أسماء وعناوين أشخاص آخرين يمكن أن يكونوا عملاء مرتقبين.

- **الرد على (معالجة) الاعتراضات:** يعتبر الرد على الاعتراضات خطوة أساسية من خطوات العملية البيعية، بل إن نجاح هذه العملية يتوقف إلى حد كبير على نجاح مندوب البيع في الرد على هذه الاعتراضات ومن الأمثلة على الاعتراضات التي قد يثيرها العملاء : إرتفاع السعر، أو عدم إلتزام المؤسسة بالمواعيد.

**(3) الإبتكار في مجال النشر:** عادة ما يكون النشر على شكل خبري لذا يتطلب أن يحتوى على حقائق بصفة أساسية، فالإبتكار في مجال النشر يعتمد بالدرجة الأولى في إختيار ما يجب نشره والوقت المناسب للنشر وكذلك الوسيلة المناسبة لذلك، كما قد يكون الإبتكار في مجال النشر من خلال تبني المؤسسة لقضية ما وذلك من أجل لتأثير في الجمهور المستهدف.<sup>1</sup>

**(أ) الإبتكار في مجال تنشيط المبيعات:** يعد تنشيط المبيعات مجالا خصبا للإبتكار في السوق، وتحاول المؤسسة جاهدة أن تأتي بعروض إبتكارية تميزها عن غيرها تحقق لها أهدافها.

**(ب) الإبتكار في مجال العلاقات العامة:** يعتمد الإبتكار التسويقي في مجال العلاقات العامة بالدرجة الأولى على كافة الجمهور المخاطب ومحاولة كسبه عن طريق أساليب مبتكرة تكون إما عن طريق:

- تبني المؤسسة قضايا إجتماعية؛
- حماية الزبائن ودعم حملات حماية البيئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة: مرجع سابق، ص 214.

<sup>2</sup> مهايا نوري عبد الله: إنعكاسات الإبتكار التسويقي على الأساليب المعتمدة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية - دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل -، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 23، العراق، 2012، ص 266-267.

### الفرع الرابع: الابتكار في مجال التوزيع

يعتبر التوزيع الجسر الذي يربط بين المؤسسة والزبون، وعليه فالإبتكار في هذا المجال يساعد المؤسسة على الوصول إلى زبائنها في الوقت والمكان المناسبين مما يكسبها ميزة تنافسية

أولاً: تعريف الابتكار في مجال التوزيع: يمكن القول على أن الإبتكار التسويقي في التوزيع هو: "طرق تسويقية جديدة في توزيع المنتج، تتطلب في الدرجة الأولى تقديم قنوات بيعية جديدة، القنوات البيعية هنا تشير إلى الطرق المستخدمة في بيع المنتج للزبون وليس الخدمات الوجستية كالنقل، التخزين والتسليم."<sup>1</sup>

#### (1) أساليب التوزيع الإبتكاري:<sup>2</sup>

(أ) مستوى وضع المنتجات على الأرفف: من الإبتكارات الناجحة في مجال التوزيع في الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك الذي يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال -مثل الألعاب- على أرفف في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل، الذي يكون جالسا في عربة التسوق التي يتجول بها الأب أو الأم في المتجر، بحيث يتمكن الطفل من الإمساك بالمنتج وجذبه، وبالطبع سيصر على أن يحصل عليه.

وقد أكدت مراجعة حركة مثل هذه المنتجات أن معدلات بيعها قد إرتفعت كثيرا مقارنة بالوضع قبل وضع هذه المنتجات على الأرفف على هذا المستوى، الأمر الذي يدل على نجاح هذا الإبتكار رغم بساطته.

(ب) المتاجر الضخمة: تعتبر من أشكال المتاجر المبتكرة في توزيع المنتجات، تتعامل بمنتجات مختلفة من مواد غذائية، ملابس، أحذية، ألعاب، أجهزة كهربائية.

(ج) وضع ألعاب للأطفال في المتاجر: لأنهم قد يتضايقون من قضاء وقت طويل في المتجر لذا فالألعاب الخاصة بهم تعتبر وسيلة لتسليتهم.

(د) إنشاء مقاهي داخل المتاجر: فنظر الكون المستهلكين يقضون وقتا معتبرا في المتجر يمكن أن يحتاجو وجبة خفيفة أو مشروب أو حتى أخذ قسط من الراحة.

<sup>1</sup> عمار حميود، محمد فوزي الشعوبي: واقع تطبيق الابتكار التسويقي في التوزيع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز دراسة حالة مديرية التوزيع فرع ورقلة الحضوري -، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص13.

<sup>2</sup> أمال شتراوي، مرجع سابق، ص 73-74.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

هـ) تزويد عربة التسوق في المتاجر الكبيرة بآلة حاسبة مثبتة بها: بحيث يمكن للمستهلك إستخدامها في حساب قيمة مشترياته مقدما لكي يحدد ما إذا كانت في حدود الميزانية المحددة لها.

و) البيع الآلي: يقصد بالبيع الآلي (الأوتوماتيكي) إستخدام الماكينات (الآلات) في تصريف المنتجات، ويعتبر أحد الإبتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر، حيث تحتاج الآلات إلى مساحات صغيرة ولا تحتاج إلى مندوبي بيع.

ز) البيع من خلال حفلات منزلية: حيث يتم الإتصال بربات البيوت وإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بالمنازل، مقابل حصولهن على مكافآت إما في شكل هدايا عينية أو في شكل الحصول على المنتجات مجانا.

ح) البيع بالتجزئة إلكترونيا باستخدام شبكة الأنترنت: الشيء الذي أصبح يشكل آفاقا وفرصا جديدة للبيع، فقد أنشأت العديد من متاجر التجزئة مواقع أنترنت لعرض معلومات عن مؤسساتهم ومنتجاتهم.

### الفرع الخامس: الإبتكار في المزيج التسويقي المستحدث

نتيجة للخصائص التي تتميز بها الخدمات والتي تغلب عليها خاصية اللاملموسية، فقد دعت الحاجة إلى استحداث ثلاثة عناصر تضاف إلى المزيج التسويقي التقليدي، وهي المحيط المادي، الأفراد مقدمي الخدمة وعملية تقديم الخدمة، وعليه سيتم التطرق في هذا العنصر إلى دراسة الإبتكار في العناصر التالية:<sup>1</sup>

أولاً: الإبتكار في مجال المحيط المادي: اللافتات والمعدات والإبتكار في هذا المجال يكون من خلال لأهتمام بالمحيط المادي وجعله جذابا ومريحا ومجهزا بأحدث التكنولوجيا. ويشمل الإبتكار في المحيط المادي العناصر الآتية:

1) العناصر الخارجية: حجم البناء المادي، شكل وتصميم مدخل المبنى، الإضاءة الخارجية،

المواد المستعملة في البناء، المداخل، السيارات ومواقفها.

<sup>1</sup>هناك رمضاني: مرجع سابق، ص121-124 (بتصرف).

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

(2) العناصر الداخلية: التصميم الداخلي، الإضاءة الداخلية، الألوان، المعدات ووسائل العرض، الإشارات الداخلية (الاتجاهات، الرموز الدالة)، التكيف والتدفئة، المواد الداعمة.

ثانيا: الابتكار في مجال الأفراد (مقدمي الخدمات): لكي تكون عملية الإبتكار فعالة في مجال الأفراد مقدمي الخدمات يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والمهارة والأعتقاد بتحقيق الأفضل والإيمان بأهمية التفوق في الجودة والخدمة. ومن بين السمات الإبتكارية التي يتمتع بها الأفراد المبتكرين مايلي:

- قوة الشخصية والثقة بالنفس من أجل إيصال الآراء وانجاز الأعمال بفعالية؛
- مهارات الإصغاء أي التركيز والانتباه لما يقوله الشخص وفهمه بصورة سليمة؛
- فن الاتصال وهو طريقة لفهم الآخرين والتحاوور معهم؛
- الإبداع من خلال استحضار الحلول الخلاقة للمشاكل التي تواجه السوق مقدم الخدمة.

ثالثا: الإبتكار في مجال عملية تقديم الخدمة: يشمل الأبتكار في مجال العمليات تقديم مبتكر لخدمة جديدة وذلك من خلال مايلي:

- تغييرا مهما في الخدمة المقدمة، ومثال ذلك التسوق اللانقدي الذي يتم عبر البطاقات الذكية والذي يمكن أن يحل محل التسوق النقدي والتسويق الإلكتروني عبر الانترنت؛
- تحسين تقديم الخدمة من زبون لآخر وهذا يكون بتعلم عملية التفاعل مع الزبون والذي يعد مصدرا لفهم حاجاته ومطالبه، ومن ثم إدخال التحسين على الخدمة لصالح الزبون في المرة القادمة؛
- في حال تعرضت الخدمة إلى الفشل أثناء تقديمها فعلى المؤسسة التفاعل السريع مع شكاوي وإقتراحات الزبائن وعدم إهمالها والاعتذار لهم وتعويضهم من جراء هذا الخلل، ومحاولة معرفة سبب فقدان الزبائن وتحولهم إلى مؤسسات أخرى والاستفادة من هذه الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

### المبحث الثاني: تأثير الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية

إن المؤسسات التي تتمكن من إكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الإلتزام بالإستثمار المتواصل.

### المطلب الأول: الأثر على قوى المنافسة وإستراتيجيات التنافس

يعد الإبتكار من أهم العناصر الحديثة في وقتنا الحالي، ولذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الإستمرارية لنشاط المؤسسات الخدمية، في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: الأثر على قوى المنافسة

لا يمكن إعتبار الإبتكار التسويقي إبتكار حقيقا ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على الزبون وعلى المؤسسة بالربح حتى تؤمن إستمراريتها :

**أولاً: أثر الابتكار التسويقي على الداخلين الجدد للسوق:** يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين الجدد، فبإمكان الإبتكار التسويقي أن يساهم في زيادة حجم حواجز الدخول كالحيازة على براءة الأختراع، ففي هذه الحالة تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال إنفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو قدرتها على وضع تصميم مبتكر لمنتج ما فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا ، فالقدرة المستمرة على الإبتكار التسويقي هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها إحتلال مكانة في السوق.

**ثانياً: أثر الابتكار التسويقي على حدة المنافسة:** يمكن للإبتكار التسويقي أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليص أو الرفع من قدرات المؤسسة وخاصة على التأثير ونموها في السوق، ومن ثم فإنه :

- إذا كانت تشط في سوق مزدهر، وكانت الإبتكارات جذرية قليلة أو تحسينية كثيرة ، لإن عدد المؤسسات الراغبة في الدخول الى هذا السوق يكون كبيرا ؛

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير، الزين منصورى: **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الاعمال – التحديات العالمية العاصرة- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الأردن،أيام 27-29 أفريل 2009،ص24.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- إذا أدى الإبتكار التسويقي إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره الى تناقص حدة المنافسة.

ومنه فإن الإبتكار التسويقي قد يؤثر على حدة المنافسة ، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج ، ومن ثم التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

**ثالثا: أثر الإبتكار التسويقي على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي عموما نتائج إبتكار جذري في المنتج، ونادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبتكار الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم ، ويكون ذلك في حال ما تدخل كل المتعاملين بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى ، بالإضافة إلى الدول حيث يقف هؤلاء كلهم أمام الإحلال. وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات يؤدي الإبتكار التسويقي إلى إحلالات داخلية ، بمعنى إحلال جزء إلى آخر ينتميان الى نفس النشاط.

**رابعا: أثر الإبتكار التسويقي على الموردين:** يمكن أن يعدل الإبتكار التسويقي في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع إلى درجة أن جزر من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج.

مما يعنى بالنسبة للمورد خسارة منفذ من المنافذ التجارية، وبالمقابل فإن الإبتكار التسويقي يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد ، أو حتى يعمل على تطوير قدرات الموردين الحاليين.

**خامسا: أثر الإبتكار التسويقي على الزبائن :** أما بالنسبة للزبون يكون من خلال قدرة الإبتكار التسويقي على الإستجابة لرغباته، من خلال تحسين المنتجات الحالية، أو من خلال التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تمام لكسر سياسة التتميط ، وبالتالي فالأصل أن الزبون يشكل ضغط على المؤسسات المنتجة المبتكرة في جميع الحالات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تأثير الإبتكار التسويقي على استراتيجيات التنافس

يعتبر الإبتكار التسويقي أحد أهم العناصر الأساسية التي تؤثر على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة ، لذا فإن المؤسسة أرادت أن لاتختلف عن السباق التنافسي فإنه يتوجب إتخاذ القرارات الضرورية لتقديم

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير، الزين منصورى: مرجع سابق،ص24.



## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

الإبتكارات ، وبالتالي بعد الإبتكار التسويقي خيار إستراتيجي يضمن مواجهة التقلبات المحتملة ، فيما يلي سنتطرق الى تأثير الإبتكار التسويقي على إستراتيجيات التنافس الثلاث.

### أولاً: تأثير الإبتكار التسويقي على خفض التكاليف: تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

- إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى اليها أي مؤسسة، وذلك لما ينعكس على أداة المنشأة ، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعنى سعر بيع أقل من سعر المنافسين وهذا ما يعطى المنشأة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.
- إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتجاً جديداً من خلال عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للإبتكار، وهذا ما يمثل الإتجاه من أعلى الى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي.
- حيث يمكن المنشأة من خلال الإبتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل، أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في إبتكار وتقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهمننا هنا.

### ثانياً: تأثير الإبتكار التسويقي على استراتيجية التمايز: تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>

إن التمييز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالإبتكار يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها ، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار ، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقاً عوائق دخول إتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للدخول في نفس المجال.

ثالثاً: تأثير الإبتكار التسويقي على استراتيجية التركيز : يفيد الإبتكار في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية :

<sup>1</sup> أحمد امجدل : الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 10 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، ديسمبر 2011 ، ص 350 .

<sup>2</sup> محمد قريشي: الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العدد الاقتصادية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص12.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- إعطاء صورة أنسب وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق ؛
- تقليص التكاليف ؛
- زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

والمؤسسة تلجأ إلى تبني إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق وبذلك تصبح إستراتيجية الإبتكار مدعومة لإستراتيجية التركيز ودافع قوى لنجاحها .

### المطلب الثاني: الأثر على أبعاد الميزة التنافسية المستمرة

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات الحاصلة فإن سرعة إندثار الميزة التنافسية للمؤسسة زادت بشكل كبير، وبما أن الإبتكار يقوم أساسا على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يعود بالنفع المادي والمعنوي على المؤسسة، فهو يعد أحد الدعائم الأساسية لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة، ضف إلى أنه من المعروف مايميز الميزة التنافسية لمؤسسة عن أخرى التفاوت في القدرات الإبتكارية ومعدلها.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تأثير الإبتكار التسويقي على الثقافة الإبداعية بالمؤسسة

لقد أصبحت الثقافة الإبداعية بالنسبة للمؤسسة ضرورة حتمية لامفر منها خاصة مع إشتداد التنافس، وأصبح التميز يقوم على أساس تسخير المواهب والقدرات الإبداعية بشكل يخدم مصلحة المؤسسة حيث يلعب الإبتكار التسويقي دورا مهما في تنمية الثقافة الإبداعية بالمؤسسة، ومنه وتعزيز ميزتها التنافسية وضمان إستمراريتها وديمومتها وذلك من خلال:

- خلق موارد جديدة للمؤسسة؛
- منح المؤسسة فرصة ذهبية لتكون السباقة في السوق؛
- الإبداع يولد الإبداع، فسرعان ماتنتشر الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة التي تطبق أساسيات الإبتكار التسويقي ومراحله، فغالبا ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تكون من نفس العامل أو من نفس الفكرة الأولى.

<sup>1</sup> رندة سعدي: أثر الإبتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2020، ص 105-106، (بتصرف).

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

أولاً: علاقة الإبتكار التسويقي بالثقافة الإبداعية بالمؤسسة: يعتمد تبني مبدأ تقديم المؤسسة إبتكارات مقارنة بمنافسيها على تحقيق مايلي:

(1) رفع كفاءة الموارد البشرية: إذ أن إيجاد أفكار إبداعية والرغبة في مساهمة العمال بنجاح

المؤسسة، يساهم في خلق ثقافة إبداعية داخلها كما يساعد الإبتكار التسويقي على الزيادة كفاءة العمال عن طريق كسبهم لطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والصعوبات داخل المؤسسة وحتى كيفية التعامل من بعضهم البعض.

(2) التعليم: بما أن التعليم يمثل الإستثمار الذي يساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، الأمر

الذي يفرض الإرتقاء بنوعية الموارد البشرية الأكثر قدرة على الإبداع والتجديد والتطوير وبالتالي يمثل التعليم الناتج المنطقي الذي يحقق عبر تقديم المؤسسة الإبتكارات، لأن الإبتكار يؤدي إلى زيادة درجة تعلم العاملين وإرتفاع مخزون المعارف والخبرات لديهم.

(3) مناهج خلق الثقافة الإبداعية بالمؤسسة من خلال الإبتكار التسويقي: يعمل الإبتكار

التسويقي بالمؤسسة على الزيادة من تدفقات الإبداع بداخلها من خلال طريقتين:

(أ) العمل من الداخل إلى الخارج: يبني الإبتكار التسويقي داخل المؤسسة على أساس

خلق روح الإبداع لدى العمال من خلال:

- جعل الإبتكار يحقق تقدم مفاجئ بإعتباره إستراتيجية وممارسة؛
- تعيين الأفراد الأكثر قدرة على الإبداع؛
- التوجه نحو مشروع المؤسسة ذات التنظيم غير الرسمية؛
- خلق مايعرف بأسواق الأفكار داخل المؤسسة.

(ب) العمل من الخارج إلى الداخل: تعتمد هذه الطريقة على تطبيق الإبتكار التسويقي

داخل المؤسسة والعمل على تكوين ثقافة إبداعية من خلال إستقطاب وجذب الأفكار الإبداعية من خارجها عن طريق الشراكة والتعاون والتحالف مع مؤسسات إبداعية والإستفادة من أفكارها.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

### الفرع الثاني: تأثير الإبتكار التسويقي على ولاء الزبون:

إن الإبتكار التسويقي يلعب دورا هاما في زيادة رضا ولاء الزبون، وذلك من خلال محاولة المؤسسة لمعرفة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها عن طريق خلق منتجات مبتكرة مميزة في نوعها، وكيفية تقديمها وحتى كيفية وصولها له، مما يخلق صعوبة في تحوله إلى منتجات أخرى، وبالتالي يستطيع الإبتكار التسويقي أن يضيق نطاق المنافسة ويجعل المؤسسة رائدة في مجالها.

**أولاً: علاقة الإبتكار التسويقي برضا الزبون :** يهتم القائمون على عملية الإبتكار التسويقي عند تقديمهم لإبتكارات للسوق بالمراحل التي يمر بها الزبون حتى يتبنى منتج جديد وكذا الوقت اللازم لقبوله وإدخاله ضمن مجموعة المنتجات التي يقوم بإستهلاكها، ويتوقف مدى نجاح إنتشار المنتجات المبتكرة على مدى تفهم رجال التسويق لهذه المراحل والعوامل المؤثرة في كل منها مما يساعد على وضع المزيج التسويقي الملائم الذي يؤثر على سلوك 3 الزبون ويجعله أكثر سرعة في قبول وتبني الإبتكار والحصول على رضاه.

**ثانياً: علاقة الإبتكار التسويقي بخدمة الزبون وسرعة الإستجابة لطلباته:** إذ تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون إدارة المؤسسة واعية ومدركة لحاجات ورغبات الزبائن، ويعتبر الإبتكار التسويقي أهم أداة تمكن للمؤسسة أن تستخدمها، فهو يساعدها على إرضائهم بشكل أفضل من المنافسين خلق ولاء الزبون من خلال:

- البراعة في إكتشاف حاجاته الكامنة وتلبيتها، ومنه يمكن القول أن المنتجات المبتكرة تماما تتعلق بالحاجات الكامنة للزبون والتي للإبتكار التسويقي دور في تحديدها وبالتالي خدمته وإشباع رغباته وهو ما يخلق ولاءه لمنتجات المؤسسة وبالتالي إكتسابها ميزة تنافسية مستمرة؛
- الإستجابة لحاجات الزبون بأسرع وقت ممكن من خلال طرح المنتجات الجديدة في الوقت المناسب حيث يعتبر الوقت من العناصر الأساسية التي يمكن العمل عليها لكسب ميزة تنافسية مستمرة.

**ثالثاً: علاقة الإبتكار التسويقي بالجودة:** يؤثر الإبتكار التسويقي على تحسين قيمة وجودة المنتج من خلال التقليل من العيوب والأخطاء التي تكون خلال عملية إنتاجها، وحتى إدخال تكنولوجيا متطورة وإستخدام تصاميم مبتكرة تسهل من إستخدام المنتج.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

1) تأثير الإبتكار التسويقي على التوجه نحو البيئة: ترى معظم المؤسسات أن الإبتكار التسويقي يمثل فرصة لها لإكتساب ميزة تنافسية وربما تكون مستمرة والغالب أن معظم هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها لتحقيق الربح والبقاء وضمان الإستمرار بغض النظر عن الآثار السلبية التي تلحقها بالبيئة، وفي ظل تنامي الوعي البيئي لدى الزبائن وظهور ما يعرف بـ"الزبون/المستهلك الأخضر"، أدى هذا بالمؤسسات إلى إعتبار تقديم منتج مبتكر أخضر، أو توزيع المنتج بطرق أقل تلويثًا للبيئة، أو تحميل الرسالة الترويجية بعدا بيئيًا بطريقة مبتكرة يمكن أن يأخذ المؤسسة إلى القمة من وجهة نظر الزبون؛ ويمكن تعريف الإبتكار الأخضر على أنه: "التوصل إلى مفاهيم ومنتجات جديدة أكثر إستجابة لحاجة الزبون وأكثر حفاظًا على البيئة، كما يدفع تبني المؤسسة لتقديم إبتكارات خضراء إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق إستمراريتها من خلال:

- عمليات أو منتجات خضراء تكون ذات كفاءة بيئيًا مقارنة مع ماقدمته المؤسسة من قبل وكل ماقدمه المنافسين كما حصل في الزراعة الألمانية للزهور في المياه وليس التربة من أجل حفظ إستعمال المبيدات وإستجابة للوائح المقيدة للحد من إستخدام المواد الكيميائية؛
- التحسينات على المنتجات الحالية لتكون أقل ضرارًا بيئيًا، كما حصل في تعديل محركات السيارات التي تكون أقل إستهلاكًا للوقود وأقل تلويثًا للجو؛
- الإبتكارات الجذرية كالسوق اللانقدي الذي يتجنب إستعمال النقود الورقية والتسويق الافتراضي الإلكتروني الذي يمكن أن يكون عن طريق معارض في مواقع افتراضية للمؤسسات على الإنترنت، كما أن إدخال خدمات الصراف الآلي تقلص الحركة وإستهلاك الطاقة في إنتقال الأفراد إلى المصارف للحصول على الخدمات؛
- الإبتكار التحسين من أمثله قيام شركات الطيران بإستخدام مركبات محسنة هي محركات Boeing (300-767) لخفض الضوضاء عند الإقلاع بثلاث مرات ونصف مقارنة مع نموذج Boeing (100-747) للتقليل من الإنزعاج، الذي تحدثه الطائرات للمناطق المجاورة للمطارات.

### المطلب الثالث : أثر السوق الإبتكاري ( المحيط الأزرق ) على الميزة التنافسية المستمرة

فيمايلي مثال تطبيقي لفهم تأثير السوق الابتكاري (المحيط الأزرق ) على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة المصرفية، لأن المؤسسة تسعى دائما لتقديم وإبتكار خدمات جديدة تقدمها الى الزبائن ويسعى لجذب زبائن جدد من خلال ما تقدمه من منتجات جديدة وذلك لإستمرار ميزتها التنافسية<sup>1</sup>

**أولا : السوق الابتكاري أو المحيط الأزرق في المؤسسة المصرفية :** تسعى المؤسسة المصرفية إلى تعزيز الإبتكار في مجال المنتجات التي تعرضها ولكسب زبائن جدد، كذلك لا تسعى إلى إستبعاد المنافسة، تسعى هذه المؤسسة إلى تخفيض التكاليف وتحقيق التميزوالذي يعتبر جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق.

ومن خلال محددات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق شبكة الاستبعاد والتخفيض أنه يتوجب على البنوك إستبعاد وتخفيض بعض العوامل وأكثر العوامل يتوجب إستبعادها وتخفيضها نجد التعقيد في المنتجات، المخاطر الداخلية والتي قد تنتج عن سوء الإدارة والأخطاء التي يرتكبها الموظفون كما يتوجب إستبعاد الأنشطة المكلفة وكذا الوقت المستغرق في الطوابير.

ومن خلال شبكة الإستبعاد والتخفيض تظهر النتائج أنه من بين العوامل التي يتوجب على المؤسسات المصرفية إنشاؤها وزيادتها أعلى من المستوى في القطاع المصرفي هي كسب المزيد من رضا الزبون وما يؤدي الى ولاء الزبون للبنك، منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة ) تشغيل الكفاءات، الجودة، وكذا السرية في التعاملات.

**ثانيا: نتائج خلق السوق الابتكاري أو المحيط الأزرق على الميزة التنافسية المستمرة: إستراتيجية المحيط الأزرق هي إتجاه جديد في إستراتيجية المؤسسة إستحدثت لتحول تفكير المؤسسات من تتبع المنافسين وتقليدهم إلى محاولة التفرد والتميز عنهم ، وذلك من خلال عدة أدوات إقترحها الباحثان " كيم وماوبرغن " الرزنامة الإستراتيجية، شبكة التخفيض والإستبعاد والزيادة والإبتكار، منحى القيمة ونموذج الاتجاهات الستة، محاولة إيجاد العوامل التي ينبغي التركيز عليها لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق :**

<sup>1</sup> كمال قاسمي ، حسبية دخان : متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية (دراسات اقتصادية ) ، بدون عدد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، بدون سنة النشر، ص 177-182.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

- ضرورة تخفيض وإستبعاد بعض العوامل من بينها :التعقيد في المنتجات، المخاطر الداخلية، الأنشطة المكلفة وكذا الوقت المستغرق في الطوابير؛
- ضرورة زيادة وإبتكار بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد كسب المزيد من رضا الزبون، منتجات جديدة ( تتناسب ومتطلبات الرقمنة) ، تشغيل الكفاءات، الجودة، وكذا السرية في التعاملات ؛
- ضرورة الإهتمام بالزبون والرفع في قيمته.

### المبحث الثالث: أهمية الإبتكار التسويقي في دعم القدرة التنافسية

يعتبر الإبتكار التسويقي للخدمات هو قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة لنمو السوق وإستمراريتها من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات، من خلال خفض التكاليف، نجد الأماكن الأكثر إبتكاراً، وسنحاول تسليط الضوء على أهمية الإبتكار التخفيف في مجالات المؤشرات مثل الربحية والمبيعات والتكاليف ودورة حياة المنتج و تحقيق رضا المستهلك.

### المطلب الأول: الإبتكار التسويقي وتحسين الربحية

يعتبر الإبتكار من أحد أهم العوامل المؤثرة في المؤسسات من أجل تحسين ربحيتها، وذلك لضمان إمكانية بقاءها وإستمرارها في السوق.

### الفرع الأول: تحسين الربحية

هناك علاقة جد مهمة بين الربح و الإبتكار، حيث يعتبر الإبتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الإبتكاري، وهو الربح الناتج عن الإبتكار ولقد تبين أن الربح الإبتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجياً أو مالياً أو تسويقياً أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح الإبتكاري، وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في كل الجوانب السابقة أو في بعضها خلال الفترة الزمنية موضوع البحث، سيساهم في تنمية الربح الإبتكاري الذي تحققه المؤسسة،<sup>1</sup> وما سنركز عليه هنا هو الجانب التسويقي والإبتكاري فيه وما يتولد عنه من آثار على زيادة الربحية حيث يؤثر إبتكار التسويق للخدمات على نجاح المنتج من

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو أحمد: أساسيات إقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2003، ص336.

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

خلال قدرته في الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى وهاتين الميزتين مترابطين كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: **ميزة السعر الأعلى:** إن قيام المؤسسة بإبتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها (إبتكار التحسن) تتوافق مع ما يريده المستهلك، قد ينجم عنه إحتكار المؤسسة للسوق مؤقت وذلك بسبب عنصر الجودة الذي يتولد عن الإبتكار وعنصر الموائمة المتولد عن التسويق، وبالتالي فإن الجمع بين هذين العنصرين لا يكون إلا من خلال تبني الإبتكار التسويقي، كما أن درجة الإحتكار تتوقف على درجة كثافة الإبتكار من جهة، وقدرت المنافسين على اللحاق بالمؤسسة سواء من خلال التقليد أو تقديم إبتكار أفضل من الإبتكار الذي قدمته المؤسسة من جهة أخرى، ولتوضيح ميزة سعر الأعلى من كل هذا، نفرض أن هناك منتج حالي (ص1) سعره في السوق هو (س1)، وبالتالي فإن سعر المنتج الجديد الذي ستقدمه المؤسسة (س2) يكون أعلى.<sup>1</sup>

وعلى إفتراض أن المنتج الحالي يباع بكمية أكبر (ك1) وبسعر أدنى (س1) وأن المنتج الجديد يباع بكمية أقل (ك2) ولكن بسعر أعلى (س2) فإن المؤسسة الإبتكارية ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن إحتكارها للمنتج الجديد تتمثل بالمنطقة المظللة في الشكل رقم (27-أ).

لكن ما يجب أن نشير إليه هو أن المؤسسة ليست وحدها في السوق، هناك منافسين يراقبونها و ستكون ردة فعلهم سريعة إما بتقليد منتج المؤسسة، أو من خلال الوصول إلى منتج جديد أفضل من منتج المؤسسة، وفي هذه الحالة ستجد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد و بالتالي فإن الأرباح المحققة تكون مؤقتة، وهنا فإن المؤسسة الإبتكارية في جميع الحالات تكون قد إستغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى منتج جديد آخر، وبالتالي تحقق ميزة تكلفة الوحدة الأقل من خلال التعلم الناتج عن قانون الخبرة (منحنى الخبرة) وهذا يقودنا إلى الحديث عن ميزة التكلفة الأدنى.

**ثانياً: ميزة التكلفة الأدنى:** لقد رأينا أنه في ميزة السعر الأعلى أن المؤسسة يمكنها أن تحقق إحتكار للسوق، ودرجة الإحتكار مرتبطة بدرجة كثافة الإبتكار ومدى ملائمته للحاجات والرغبات، غير أنه في سوق المنافسة هناك بعض المنافسين الذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من تقليد المنتجات الجديدة بالتالي فإنهم سيقومون بتقليد منتج المؤسسة، من ثم اللحاق بها بسرعة مما قد يعوض

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى، وائل للنشر، عمان، 2003، ص 226.



## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

قدرة المؤسسة في استرجاع واستثماراتها للانفتاح بها بشكل مرضي بما قدمته إلى السوق، وهذا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الابتكارية والتي تمكنت من الحصول على ميزة السبق يمكنها أن تستفيد مرة ثانية ومن هذا الابتكار لكن بشكل آخر هو ميزة التكلفة الأدنى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون التحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر بالنسبة إلى سعر السوق الاعتيادي (س1) مجدداً مع إبقاء ربح أعلى للشركة.

### الفرع الثاني: أثر الابتكار في خفض التكاليف وزيادة المبيعات

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، وذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعرياً أقل من سعر المنافسين وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للإبتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي، حيث يمكن للمؤسسة من خلال الإبتكار أن تخفيض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في إبتكاره/أو تقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهمننا هنا.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض والمنتج /أو تقديم منتج جديد، لكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا قلنا بأن 50% من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسط التوزيع المختلفين، هذا ما يجعل المؤسسة التي تتبنى الاتجاه الابتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الإعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص226.

### المطلب الثاني: الإبتكار التسويقي ودورة حياة المُنتَج

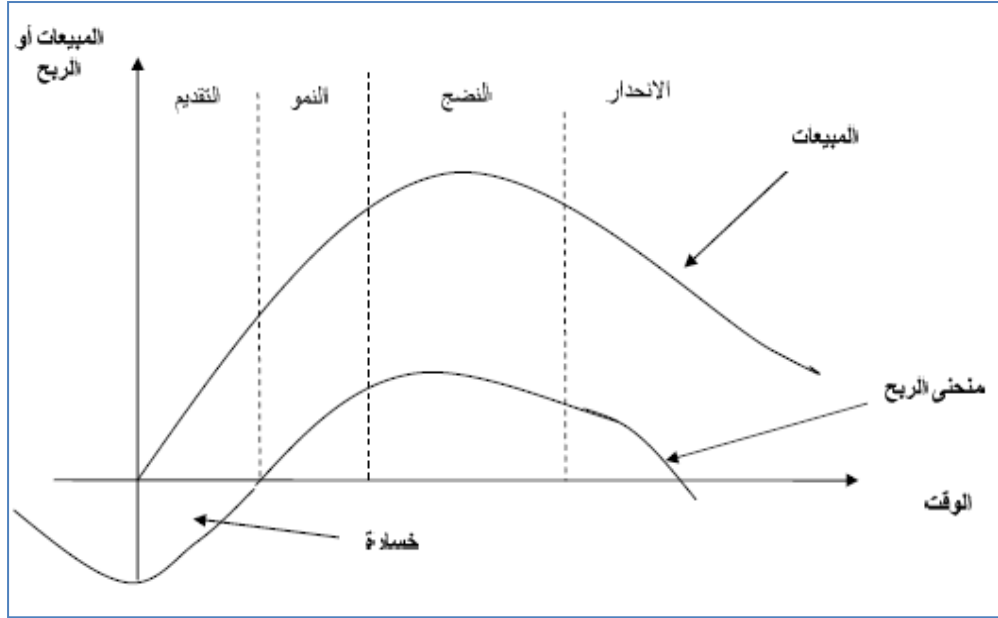
هناك علاقة جد مهمة بين إبتكار المنتجات ودورة حياتها من جهة، وبين دورة حياة المنتج وبين الربحية من جهة أخرى، فالمعروف أن لكل منتج دورة حياة حيث يولد، يعيش ثم يموت وقد إتفق المتخصصين في التسويق على وجود أربعة مراحل في دورة حياة المنتج، فالمنتج يمر خلال فترات من الزمن بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو ثم مرحلة النضج وأخيرا مرحلة الانحدار أو التدهور، والشكل يوضح الشكل النمطي لدورة حياة المنتج من خلال منحنى المبيعات بدلالة الزمن، أما المنحنى الثاني فهو يمثل الربحية، حيث أنه أثناء مرحلة التقديم تتحمل المؤسسة خسارة نتيجة الإنفاق على الإعلان والترويج لخلق الإدراك والوعي بمنتجها الجديد لدى المستهلكين والتعريف به، بالإضافة إلى مصاريف المتعلقة ببحوث السوق، ولذلك نجد أن منحنى الربحية يكون أسفل محور الزمن في هذه المرحلة، وإذا ما تحقق النجاح الذي يعود الفضل الكبير فيها إلى التسويق، فإن المنتج سينتقل إلى مرحلة النمو، حيث يزداد فيها حجم مبيعاته ويصبح المنتج مربحا، ثم تستمر الوضع هكذا لفترة حتى يصل المنتج إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة النضج حيث تستمر الزيادة في المبيعات ولكن بمعدلات منخفضة تدريجيا، ونتيجة لذلك فإن أرباح المنتج في هذه المرحلة تكون قد وصلت إلى أقصى درجة لها ثم تأخذ في الإنخفاض بسرعة للدرجة التي يجب أن تتوقع معها الإدارة حدوث خسارة، وبالفعل فإنه عندما ينتقل المنتج إلى مرحلة الانحدار فإن حجم مبيعاته ينخفض وينتج عن ذلك تحقيق خسارة.

ومن المعروف أن الأرباح تبدأ مع مرحلة النمو وتكون في حدها الأقصى في مرحلة النضج وبالتالي فإن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج وخاصة مرحلتي النمو والنضج تنعكس على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، ويعد الإبتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج وهذا هو واقع العلاقة المهمة، إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة سمة جديدة أو أكثر للمنتج الجديد مثل تحسين تصميمه أو تسهيل استخدامه أو مدى ملائمته للغرض من إستعماله بالنسبة للزبون، تدخل ضمن الإبتكار التحسين، وهذا ما يسمى بالتحسين بالإتجاه من الأسفل إلى الأعلى، حيث ينتج عن هذا التحسين خلق رغبة جديدة لدى المستهلك تدفعه إلى معاودة الشراء العرض يخلق الطلب من جديد ويدفعه، وهذه هي

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

المهمة الأساسية للإبتكار التسويقي، حيث تكون هذه الوسيلة أفضل وأكثر كفاءة من اللجوء إلى ترويج مكثف في حالة دخول المنتج مرحلة الانحدار من أجل إعادته إلى مرحلة النضج أو النمو<sup>1</sup>

الشكل رقم (7) : يوضح الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحى المبيعات ودورة الربح والخسارة



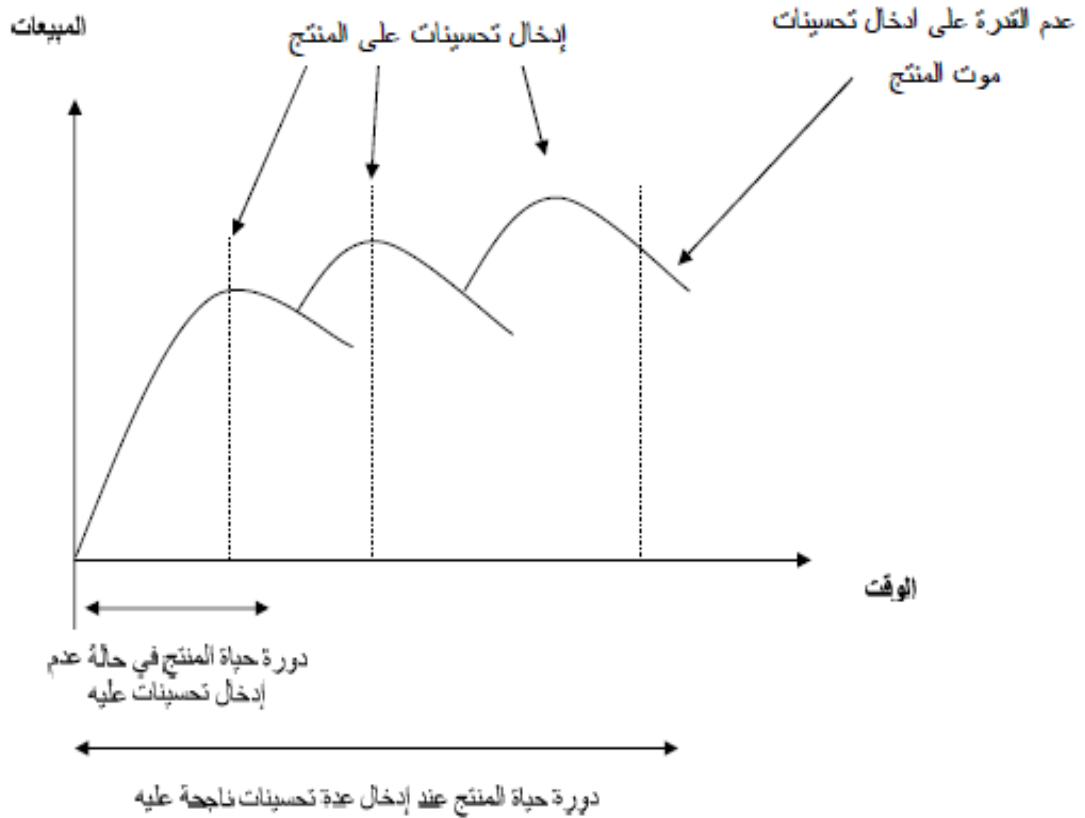
المصدر : محمد سليمان: الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص 147.

إن إتباع المدخل التحسيني بشكل مستمر في الإبتكار المنتجات يمكن للمؤسسة من إمتلاك سلسلة من الميزات التنافسية تواجه بها السوق وتحافظ من خلالها على حصتها السوقية ، كما أن إدخال هذه التحسينات يطيل من عمل المنتج إلى أقصى حد ممكن إلى مرحلة لا يمكن معها إدخال التحسين أكبر من تكلفة التوصل إلى إبتكار جذري أو أن يأتي إبتكار جذري يقضي على كل أمل في إدخال تحسينات على المنتج الحالي<sup>2</sup>. والشكل يوضح كيف يؤثر الإبتكار التحسيني الناجح على إطالة دورة حياة المنتج .

<sup>1</sup>محمد سليمان: الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 145-146 .  
<sup>2</sup> محمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

الشكل رقم(8) : يمثل أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج .



المصدر : محمد سليمان: مرجع سابق ، ص 148

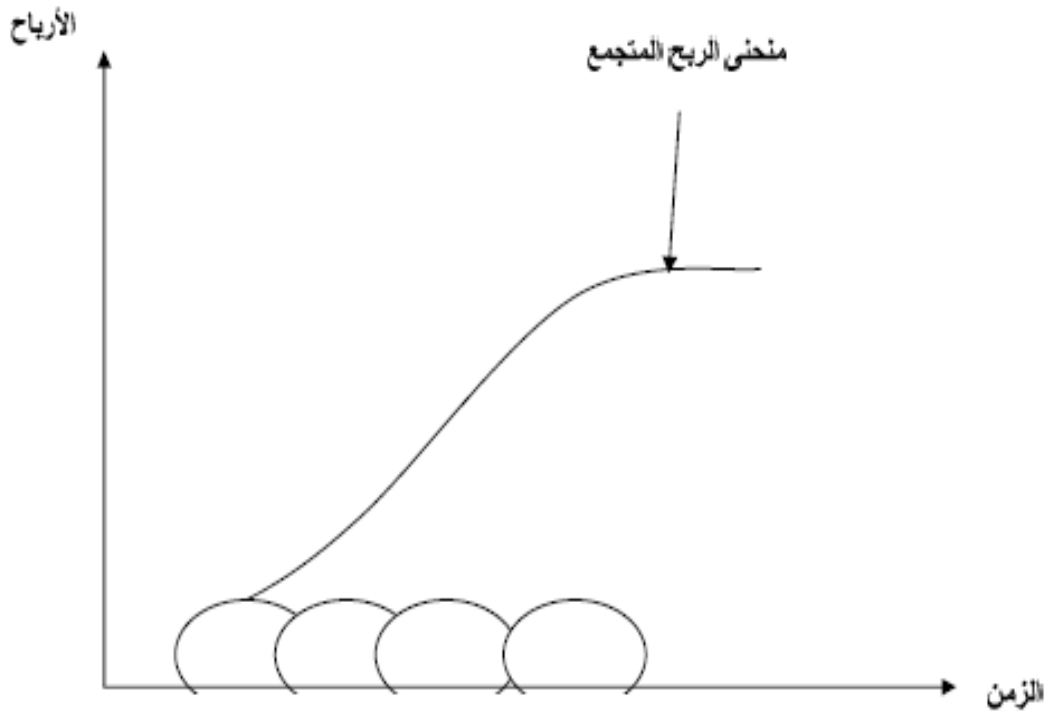
إن طول وإطالة عمر المنتج يعتبر أمر ضروري وذلك حتى يتسنى الإستفادة منه، وذلك أن دورة حياة أطول تعنى تدفقات نقدية أطول ما يضمن إستقرار المؤسسة بشكل أفضل أمام المنافسين

إن الآثار الناتجة عن تلك العملية المستمرة في إدخال منتجات جديدة من طرف المؤسسة يمكن تصورها من خلال الشكل يلاحظ فإن هناك سلسلة من منحنيات الأرباح عبر الزمن تظهر النجاح في تقديم منتجات جديدة، ويظهر المنحنى الخاص بالأرباح المتجمع الإجمالي للمؤسسة نتيجة لذلك الوضع والأرباح سوف تزيد وأخيرا تصل الى أعلى مستوى عندما تصل المؤسسة إلى الحدود القصوى لمواردها المتاحة، وعندما تصبح بعض منتجاتها الحالية مستنفذة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سليمان: مرجع سابق ، ص 148

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

الشكل رقم (9): يمثل تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحي



المصدر : محمد سليمان، مرجع سابق، ص 149 .

وما يجب أن نشير إليه أن هناك بعض المنتجات ليست لها دورة حياة نمطية، بمعنى أنها مازلت لم تندثر وبمعنى آخر أنها مازالت في مرحلة النضج، وبالتالي فإن أرباح المتولدة عنها مازالت تتدفق ومن بين هذه المنتجات على سبيل المثال قلم الرصاص، السيارة وسكين المطبخ، حيث أن هذه المنتجات مازالت لم تدخل مرحلة الانحدار، بالرغم من أن هذه المنتجات قد تم التوصل إليها منذ عقود، إن هذه الفئة من المنتجات هي منتجات الإبتكار الجذري يعتمد على التكنولوجيا بشكل أكبر وإن كان يحتاج إلى التسويق حتى ينجح،

إن المنتجات الناتجة عن الإبتكارات الجذرية لها دورة حياة طويلة ولن تخرج من السوق إلا بمنتجات ناتجة عن إبتكارات جذرية جديدة أخرى .

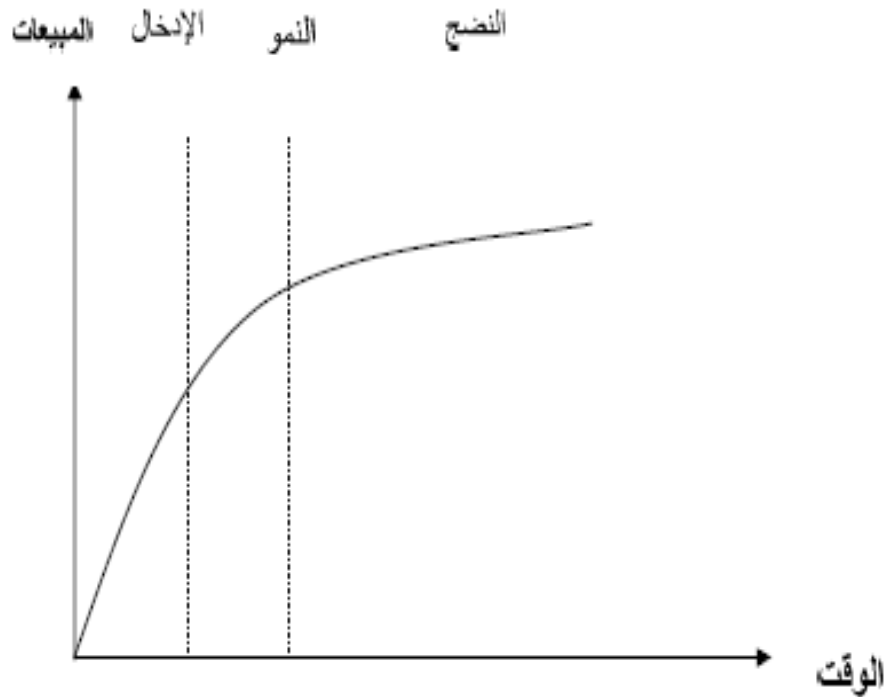
إن هناك بعض المنتجات تدخل ضمن هذه الفئة ولم تتطلب أي تكنولوجيا عالية ومازالت دورة حياتها مفتوحة، ومن أمثلتها مشروبات الكوكا كولا إلا أن سر طول دورة حياتها الشبه مفتوحة يرجع إلى التسويق

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

والإبتكار فيه من خلال طرق عرضها، إيجاد تموقع لها في أذهان المستهلكين، تعبئتها، أساليب تنشيط المبيعات، جعل من دورة حياتها تطول تحويل التهديدات إلى فرص بشكل مستمر<sup>1</sup>

ويوضح الشكل هذه الدورة الغير عادية لحياة هذه الفئة من المنتجات

الشكل رقم (10): يوضح دورة حياة المنتج قلم الرصاص بدون مرحلة الإنحدار



المصدر : محمد سليمان: مرجع سابق ، ص 150 .

وبالتالي فإن لدرجة كثافة إبتكار أثر بالغ على طول أو قصر حياة المنتج، ومن ثم على الأرباح وهو بدوره يعتمد على التسويق لينجح، وفي الظروف التي تشهدها المؤسسات المعاصرة فإن الإعتماد على الإبتكار التسويقي يكون ضروريا، لما يتيح هذا الأخير من إمكانيات كشف جميع الفرص المتاحة وإقتناصها وإستغلالها بشكل الأمثل، مما يزيد في معدلات نجاح الإبتكار التحسيني أوخلق حاجات وكشف عن الحاجات الكامنة، مما يزيد في

<sup>1</sup> محمد سليمان: مرجع سابق، ص 149

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

نجاح الإبتكار الجذري جودة المخرجات من جودة المدخلات، وبالتالي قد يؤدي الإبتكار خاصة الجذري في هذه الحالة الى إطالة دورة حياة المنتج وجعلها شبه سرمدية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإبتكار التسويقي ورضا المستهلك

هناك صراع خفي قائم بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج عندما يتعلق الأمر بإبتكار المنتجات ويتمثل في وجود إتجاهان في هذه العملية، حيث تدعم كل وظيفة إتجاه معين وهذان الإتجاهان هما التبسيط والتنوع، لابد للمؤسسة أن تحدد سياستها إزاءهما، ويعني تنوع المنتج تحديد درجة مثلى لتنوع تشكيلة المنتجات، حيث أن التنوع الزائد (زيادة عدد المنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها إستجابة لحاجات الزبون الخاصة)، يزيد من التكلفة ويقلل من الكفاءة التشغيلية وهذا من وجهة نظر الإنتاج غير مرغوب فيه، بينما التنوع التبسيط أو التنوع المحدود يزيد من الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج إلا أنه يخفض المبيعات، وذلك لأنه يحد من الإستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة، وهذا من وجهة نظر التسويق غير مرغوب فيه، ولما كان الأصل في الإنتاج عدم إمتلاء المخازن وإنما وجود طلب عليه في السوق، حيث نجد أن الإبتكار يؤدي إلى التنوع منه إلى التبسيط، لأنه يأتي بالجديد والذي يدخل ضمن التنوع (من حيث أن الجديد هو نوع إضافي يضاف للأنواع الأخرى التي تنتجها الشركة)، حيث أن التنوع يعني وجود عدد كبير المنتجات، يؤدي هذا إلى تحسين خدمة المستهلك لأن هذا يوفر أمامه فرصة أكبر لإختيار المنتجات حسب حاجته مما يزيد من المبيعات، وأي خفض في درجة التنوع بالمقارنة مع المنافسين لابد أن يؤدي إلى تقليص المبيعات، وهذا يقودنا إلى الحديث عن إيجاد توازن بين هاتين الوجهتين .

إن تبني المؤسسة للإستراتيجية تنوع في منتجاتها يعني قيامها بإدخال خطوط منتجات إضافية جديد للخطوط الحالية التي تتعامل فيها المؤسسة، هذا يعتبر ابتكار على أقل من منظور تسويق ويقودنا الحديث هنا أيضا للحديث عن الإستراتيجية فرعية وهي التشكيل، حيث يعني إضافة شكل جديد من المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها مثل (أحجام مختلفة بالنسبة للثلاجات)، بالرغم من أن هذا التغيير الذي قد يعتبره البعض طفيف، فإنه يعتبر إبتكار من منظور التسويقي،

<sup>1</sup> محمد سليمانني: مرجع سابق ، ص 150

## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

وبالتالي فإن الاتجاه نحو التنوع والتشكيل هو التوجه نحو الإبتكار على الأقل من وجهة نظر التسويق.<sup>1</sup>

إن كل من إستراتيجية التنوع والتشكيل تدخلان ضمن إستراتيجيات توسيع المزيج المنتجات حيث أن التنوع يؤدي إلى إتساع مزيج المنتجات الذي بدوره يؤدي إلى:<sup>2</sup>

- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة؛
  - تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين.
- أما التشكيل فإنه يؤدي إلى عمق خطوط الإنتاج وبالتالي تحقيق:
- الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة.
  - تلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلكين.

إن التنوع والتشكيل يؤديان إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية تسويقية إبتكارية عند قيامها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص260.  
<sup>2</sup> لطفى بوغرة: مرجع سابق، ص:187-188.



## الفصل الثاني: أثر وأهمية التسويق الإبتكاري في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الإبتكار يتسم بالتعقيد نوعا ما لإرتباطه بالعديد من المصطلحات الأخرى ، كما أن الإبتكار قد يشكل عدة مجالات منها الإبتكار التسويقي الذي ظهر نتيجة لمتطلبات البيئة المتغيرة التي تفرض على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل ؛

ويشمل الإبتكار التسويقي الوصول الى ما هو جديد ابتداء من الأفكار الإبداعية وصولا الى تجسيدها سواء في عملية انتاجية مبكرة أو منتج جديد كليا أو تحسينات على المنتجات الحالية ، كما يمكن أن يكون الإبتكار التسويقي الدخول الى أسواق جديدة لم تعرف من قبل ؛

يعد التركيز على الإبداع بعدا حاسما لصناعة ميزة تنافسية مستمرة مع تزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم فلا ضمان لأي ميزة تنافسية بالإستمرار ما لم تكن قادرة على خلق ثقافة ابداعية داخلها بصفة مستمرة حتى تكون السباقا مقارنة بمنافسيها ؛

الإبتكار التسويقي يمثل اكتشاف الفرص والتمكن من ايجاد حلول مبتكرة بيئيا كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات ، كما يؤثر تبني مفهوم الإبتكار في الميدان التسويقي على دخول أسواق جديدة تعرف بالإسواق الإبتكارية أو المحيطات الزرقاء التي لم تكن المؤسسة تعرفها من قبل ، ومنه يمكن القول أن الإبتكار التسويقي لا يقتصر على حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة بل يساعد على التقليل من حدة تهديدات المنافسين ، وكذلك يمتد الى اغتنام المؤسسة الفرص السوقية الموجودة وغير مستغلة من طرف المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة لها .

**الفصل الثالث: دراسة حالة بنك  
الخليج الجزائر AGB - (111)-  
خلال الفترة (2017-2021)**

**تمهيد:**

بعد تقديم الجانب النظري لموضوع مساهمة الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية، كان لابد محاولة اسقاط الجانب النظري للدراسة على واقع المؤسسة الخدمية الجزائرية، حيث وقع الاختيار على بنك الخليج الجزائر لولاية تبسة مع الأخذ بعين الإعتبار فترة الدراسة بين سنتي 2017 و 2021. ولتسليط الضوء أكثر على الابتكار التسويقي في سوق الخدمات بالنسبة لقطاع المصرفي الجزائري، إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** محاولة تشخيص وضعية قطاع المصرفي في الجزائر؛

**المبحث الثاني:** تقديم المؤسسة محل الدراسة - بنك الخليج الجزائر (وكالة تبسة 111) - ؛

**المبحث الثالث:** دراسة إستقصائية لمدى مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين تنافسية بنك AGB.

### المبحث الأول: محاولة تشخيص وضعية القطاع المصرفي في الجزائر

يعد الجهاز المصرفي الممول الرئيسي في اقتصاديات المديونية أين تكون الحاجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا نظرا لعدم كفاءة الأسواق المالية أو غيابها تماما، وهو ما جعل منه محورا أساسيا لتمويل الحركة التنموية بالجزائر.

### المطلب الأول: نشأة القطاع المصرفي في الجزائر

مر القطاع المصرفي الجزائري بعد الإستقلال بمراحل لإسترجاع سيادته وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: المرحلة الأولى (1962-1986):

تقرر إنشاء مؤسسة إصدار جزائرية لتحل محل بنك الجزائر في (1962/01/01) بذلك أنشئ البنك المركزي الجزائري على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وذلك بموجب القانون رقم (62-441) المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في (1962/12/13) وبموجب المهام المسندة إليه في إطار القانون (62-441) نجد أن هذا البنك تم تنصيبه كبنك للبنوك وبالتالي تم منعه من القيام بأية عملية مع الخواص إلا في الحالات الإستثنائية التي تقضيها المصلحة الوطنية.

#### الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1962-1990):

أظهرت التغييرات التي أدخلت على النظام المالي الجزائري خلال السبعينات وبداية الثمانينات محدوديتها وعليه أصبح إصلاح هذا النظام أمرا حتميا، حيث شرعت سنة (1986) في بلورة النظام المصرفي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة للتقليل من خطر عدم إسترداد القرض.

وجاء في القانون (88-01) ليؤكد على الطابع التجاري للمؤسسة العمومية الإقتصادية على أنها شخصية معنوية تسيرها قواعد القانون التجاري.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (مابعد 1990):

تعطي إعادة التنظيم المنبثقة عن القانون المتعلق بالنقد والقرض إستقلالية نسبية للبنك المركزي؛ ويعرف قانون النقد و القرض بنك الجزائر في مادته (11) بأنه: "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية".

ويخضع بنك الجزائر آليا لقواعد المحاسبة التجارية، وتعود ملكية رأس ماله بالكامل للدولة، وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، ولا يخضع أيضا لأحكام القانون (88-01) في (11) جانفي (1988).

يتضمن البنك المركزي محافظا يساعده ثلاث نواب له ومجلس النقد والقرض، ومراقبون يتولون شؤون المديرية والإدارة والمراقبة على التوالي، يعين المحافظ بمرسوم يصدره رئيس الجمهورية لمدة ست سنوات ويعين نوابه بنفس الكيفية لمدة خمس سنوات، ولا يمكن إحالتهم من وظائفهم إلا بمرسوم رئاسي في حالة عجز أو خطأ فادح.

### المطلب الثاني: تطور القطاع المصرفي في الجزائر

لقد مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل إتسمت كل مرحلة منها بخصائص معينة، فبعد الإستقلال السياسي ورثت الجزائر جهاز مصرفي متنوع قائما على أساس النظام الليبرالي يخدم المصالح الفرنسية وهذا ماجعل السلطات العمومية الجزائرية سنة (1966) تُأمم البنوك ليتشكل بذلك الجهاز المصرفي الجزائري، واحتفظ هذا الأخير بهيكله إلى غاية بداية الثمانينات أن أعيد النظر في تنظيمه ووظائفه تماشيا مع الإصلاحات الإقتصادية آن ذاك.

وتجسد محاولة إصلاح المنظومة المصرفية في تعديل النصوص التشريعية والتنظيمية، حيث تم إصدار القانون (86-12) الصادر بتاريخ (19/08/1986) والخاص بنظام البنوك وشروط الإقراض كمحاولة لإصلاح النظام المصرفي بما يتوافق والإصلاحات التي مست باقي المؤسسات العمومية الإقتصادية.

وبصدور القانون (90-10) المؤرخ في (14/04/1990) والمتضمن قانون النقد والقرض وإستكمالاً للإصلاحات السابقة، ثم إدخال تغييرات جذرية في تنظيم النشاط المصرفي ومقاييس تصحيح الوضعية

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

المالية للبنوك، حيث تم إلغاء مبدأ التخصيص وأصبح بإمكان البنوك القيام بكل أنواع العمليات البنكية في كل القطاعات الإقتصادية، وبذلك تكون البنوك العمومية قد تحصلت على نظام بنكي شامل.

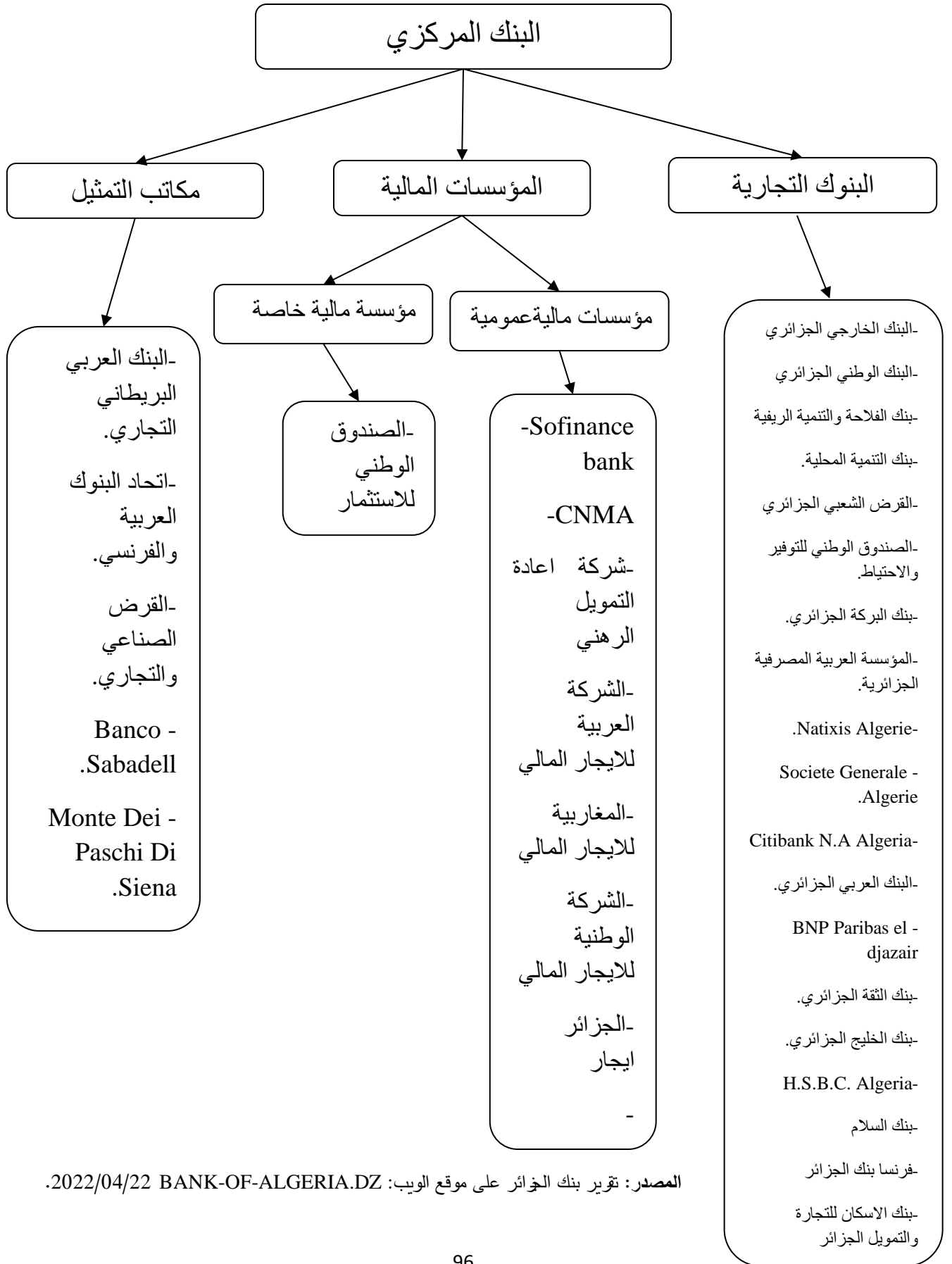
### المطلب الثالث: واقع القطاع المصرفية في الجزائر

يتكون سوق البنوك في الجزائر من ثلاث قطاعات رئيسية يترأسها البنك المركزي الجزائري، هي البنوك التجارية والمؤسسات المالية إضافة إلى مكاتب التمثيل؛ حيث توصل البنوك العمومية هيمنتها في القطاع المصرفي من خلال أهمية شبكات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني رغم تسارع وتيرة إنشاء الوكالات المصارف الخاصة في هذه السنوات الأخيرة، تساهم هذه الزيادة المستمرة في ترقية المنافسة سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو على مستوى توزيع الخدمات المصرفية الأساسية للزبائن، وإلى غاية بداية (2022) فإن القطاع المصرفي يتكون من:

- (19) بنوك تجارية؛
- (08) مؤسسات مالية عمومية؛
- (01) مؤسسة مالية خاصة؛
- (06) مكاتب التمثيل.

يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): البنوك في الجزائر



المصدر: تقرير بنك الجزائر على موقع الويب: 2022/04/22 BANK-OF-ALGERIA.DZ

المبحث الثاني : تقديم المؤسسة محل الدراسة -بنك الخليج الجزائر (وكالة تبسة 111)-

عرف بنك الخليج الجزائري AGB تطورا مستمرا ليفرض مكانته على الساحة المصرفية الجزائرية، كما أنه من أعمدة النظام المصرفي الجزائري، فنشاط الوكالة يكون مراقبا مركزيا من قبل البنك الأم.

المطلب الأول: التعريف ببنك الخليج الجزائر (وكالة تبسة 111)

حتى يتم تقديم البنك والتعريف به مفصلا، لابد من التطرق لكل من نشأته ومهامه.

الفرع الأول: نشأة وكالة تبسة 111

أنشئت وكالة بنك الخليج الجزائر تبسة - 111 - بتاريخ (2009)، وتم افتتاحها رسميا في: (2012/12/31) بحي 11 ديسمبر 1960، حيث تم غلق ذلك المقر وتم فتح مقر جديد للوكالة مزود بجميع المعدات الحديثة بحي هواري بومدين رقم 183، مجموعة رقم 181 تبسة، توظف حاليا 7 أشخاص مستخدمين خريجي جامعات وذوى كفاءة عالية، وتعتبر الوكالة المتمثلة لبنك الخليج الجزائر على المستوى المحلي.

الفرع الثاني: مهام وكالة بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة -

تتمثل مهام الوكالة فيما يلي:

- فتح الحسابات المصرفية بالعملة الوطنية والعملة الصعبة؛
- حسابات خاصة بالإدخار على الطريقتين التساعمية والكلاسيكية؛
- حسابات خاصة بالمؤسسات سواء الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين أو أصحاب المهن الحرة ؛
- حسابات خاص بتوظيف الأجر للعاملين ومنح بطاقة السحب المغناطيسية؛
- حسابات خاص بالعملة الصعبة ومنح بطاقات الفيزا والماستر؛
- جراء عمليات التجارة الخارجية بكل مراحلها؛
- تحميل أموال (الدفع والسحب) على حسابات العملاء الجارية؛
- منح القروض بكافة أنواعها: ( BAYTI ،TASHILAT،SAYARATI )؛
- التواصل المتطور مع العملاء بإستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة .



## المطلب الثاني: التقسيم الوظيفي لبنك الخليج الجزائر (وكالة تبسة 111)

سيتم تقديم الهيكل التنظيمي للبنك الخليج الجزائري - المؤسسة الأم -، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي وكالة تبسة -111-.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر - المؤسسة الأم -

يملك المصرف خمسة أقطاب: (الأول مكلف بإدارة الموارد البشرية، الثاني مكلف بالتشغيل، الثالث مكلف بالأساليب والمشاريع، الرابع مكلف بالعمليات المالية والمتابعة، الخامس مكلف بالأخطار العملية)، وتحت كل قطب هناك مجموعة من الأقسام، إضافة إلى المديرية العامة التي تضم خمس مديريات جهوية، وهي: (الجزائر، عنابة، وهران، الوسط)، وتحت كل مديرية جهوية هناك مجموعة من الوكالات التابعة لها، منها ماتم فتحه، والبقية سيتم فتحهم لاحقاً،<sup>1</sup> وهذه الوكالات تساع

في تحقيق الآتي:

- الجودة والسرعة في أداء الخدمات المصرفية؛
- التقرب أكثر من العملاء لتلبية حاجاتهم وكسب رضاهم؛
- النمو والتطور والابتكار في الخدمات المصرفية؛
- تقديم أوسع تشكيلة من المنتجات المتطورة والخدمات المالية الشخصية.

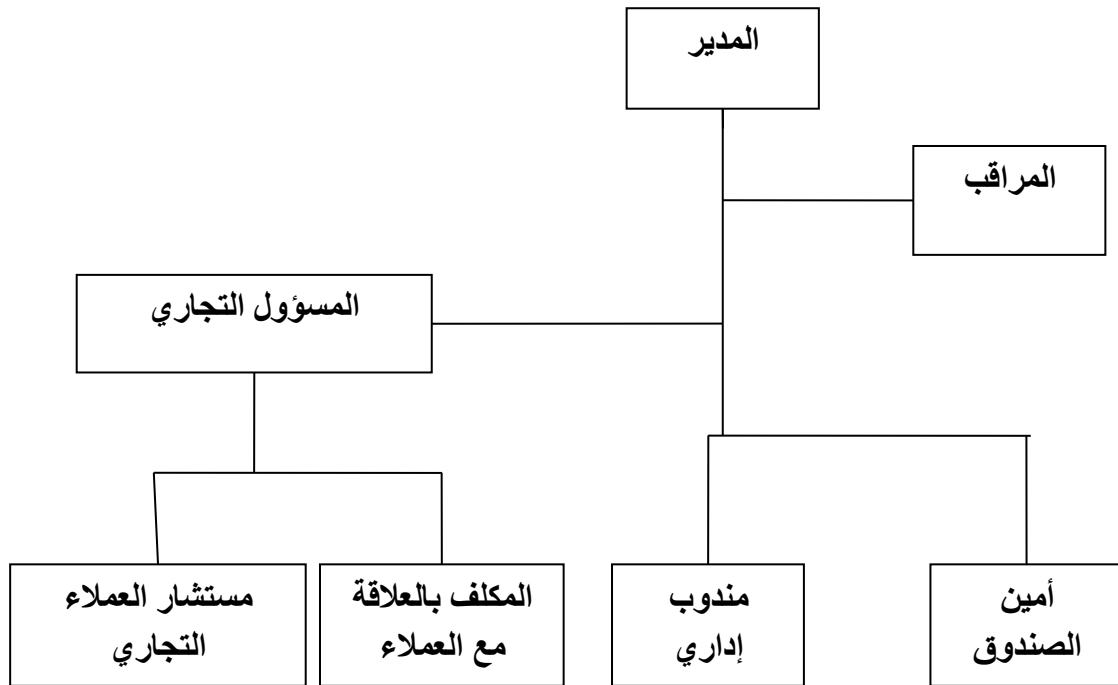
<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01)

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة -

إن بنك الخليج الجزائر يختلف في توزيعه للوظائف عن باقي المؤسسات سواء كانت مصرفية أو أخرى، والهيكل التنظيمي الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 12 ): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالوكالة.

1) مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للمصرف على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الإهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر، وكذا تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة المصرف، وضمان الشفافية الإقتصادية للمصرف وإدارة ميزانية الوكالة، وكذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2) المسؤول التجاري: من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري من الإشراف على فريق المبيعات وتحفيزهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان إدارتها، مع تزويد العملاء من

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

جميع المنتجات التي يقدمها المصرف، وإحترام تطبيق القرارات الإئتمانية، مراقبة فتح الحسابات، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد كذلك وضع ضمانات لجميع المسوقة من طرف الوكالة لعملائها والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

(3) **المراقب:** مهمة المراقب الأساسية هي ضمان حسن الرقابة على جميع المعاملات التي يقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للعملاء من أفراد ومؤسسات، كذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

(4) **مستشار العملاء التجاري:** من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات) وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها المصرف وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق) برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي، وإدارة قروض الإستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

(5) **مندوب إداري :** لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات ( Backoffice ) مع إحترام القوانين المعمول بها في المصرف في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشبكات غير المدفوعة كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات وفقا للإجراءات وإدارة السندات الإذنية وجميع الأوراق التجارية بالإضافة للقيام بعمليات المقاصة الإلكترونية.

(6) **المكلف بالعلاقات مع العملاء :** يعمل على ضمان تسوية الحسابات، إجراء عمليات الدفع والسحب للعملاء تزويد الموزع بالأوراق النقدية ومتابعة سيرورته، وهو أيضا المسؤول على جميع الإجراءات الخاصة بالموزع النقدي الآلي، بالإضافة الى إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق)، ومختلف العمليات الخاصة ببطاقات الفيزا والماستر وإستقبال العملاء وتوجيههم.

(7) **أمين الصندوق :** وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق مع العملاء، وحسن سيرها، إحتراما للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في المصرف، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات بالإضافة إلى أنه مسؤول عن إعداد الأكياس لإرسالها إلى بنك الجزائر.

### المطلب الثالث : الخدمات المصرفية لبنك الخليج الجزائر . وكالة تبسة . (111)

يسعى بنك الخليج الجزائر كغيره من المصارف إلى الحفاظ على حصته السوقية والأستمرار والنمو وذلك من خلال تقديم خدمات متنوعة تلبي رغبات العملاء على إختلاف وضعياتهم وإحتياجاتهم المصرفية كما يسعى إلى تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تتوافق مع التطورات المتسارعة خاصة في الجانب الإبتكاري على مزيجه التسويقي مما يؤدي إلى تحسين جودة خدماته المصرفية.

#### الفرع الأول: الخدمات المصرفية التقليدية لبنك الخليج الجزائر وكالة تبسة -111-

يقدم بنك الخليج الجزائر العديد من الخدمات المصرفية التقليدية، لعل أهمها:

**أولاً: الودائع :** تتعدد أنواع الودائع التي يتلقاها بنك الخليج الجزائر، وفقا لما يلي:

**(1) الحساب الجاري:** يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين والمعنويين (تجار، صناعيون، فلاحون، مؤسسات تجارية الذين يمارسون نشاط تجاري، ولا تنتج عن الحساب الجاري أي فوائد وحتى يستطيع العميل الحصول على هذا الحساب يكفي أن يتقدم للوكالة ويقدم الملف المطلوب لهذا النوع من الحساب وإيداع قيمة 10.000 دج.

**(2) حساب الشيكات (الصكوك):** يفتح للأشخاص والأفراد الذين لا يمارسون أي نشاط تجاري كالموظفين والجمعيات وهو بدوره لا ينتج عنه أي فوائد، يستطيع صاحب الحساب سحب نقوده متى يشاء ويجب أن يكون هذا الحساب دائما دائما ولفتح هذا النوع من الحساب يجب التقدم للوكالة مع الملف المطلوب إيداع قيمة 1.000 دج .

**(3) الإيداع لأجل:** هذا النوع من الودائع لإلتزام المصرف بدفعه في الآجال المحددة للوديعة ولا يمكن لصاحب الوديعة المطالبة بها قبل التاريخ المحدد، وحساب الودائع لأجل مفتوح لصالح الأفراد الطبيعيين أو المعنويين وقد يشترط ألا يقل مبلغ الوديعة عن 10 الاف دينار جزائري لمدة أقلها 3 أشهر وأقصاها 10سنوات، وفي نهاية مدة الإيداع المتفق عليها بين المصرف والمودع يحق لهذا الأخير استرجاع الوديعة مضافا إليها قيمة الفوائد.

**(4) أدونات الخزينة :** وهي عبارة عن ايداع لأجل، وتنقسم هذه السندات الى قسمين :

**أ) سندات تساهمية:** تعمل وفقا لمبدأ الشريعة الإسلامية أي يضاف إليها ربح متغير؛

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

ب) **سندات كلاسيكية:** وهي عبارة عن سندات إسمية للسند مضاف إليها الفوائد المترتبة عنها.

5) **دفتر التوفير:** هو وسيلة إيداع سهلة، وأمنة تمنح للعملاء فرصة الإستثمار بأموالهم وفي نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية وفي أي وقت، ويتم فيها السحب بدون أي قيود مع حرية الإيداع وبنك الخليج الجزائر يمنح نوعين من حساب دفتر التوفير هما:

أ) **دفتر التوفير الكلاسيكي:** ويتم من خلاله إيداع النقود والإستفادة من سعر فائدة كل ثلاثة أشهر.

ب) **دفتر التوفير التساهمي:** يتم فيه توزيع الأرباح التساهمية على المبالغ المودعة وفقا للشريعة الإسلامية كل نهاية سنة مالية للمصرف.

وللحصول على أحد هذين الحسابين يكفي التقرب من الوكالة وتقديم الملف الخاص بهذا النوع مع تقديم مبلغ كحد أدنى يقدر ب ثلاثون ألف دينار جزائري.

6) **حساب العملة الصعبة:** يفتح هذا الحساب للأشخاص والأفراد المعنويين والغرض منه ليس إستعماله في أي نشاط تجاري وهو لاينتج عنه أي فوائد ويستطيع صاحب الحساب الإيداع والسحب متى شاء والحذف منه إما أن يكون مرفقا مع البطاقات العالمية أو لغرض توطين الراتب للعاملين في الخارج ويكون إما بعملة الأورو أو الدولار، ولفتح هذا الحساب لابد من تقديم الوثائق المطلوبة مع إيداع مبلغ كحد أدنى 100 أورو أو دولار.

7) **حسابات التوفير من نوع سمارت SMART وستارت START وتمثل في:**

أ) **حساب توفير سمارت SMAR:** حساب توفير سمارت هو حساب بسيط وآمن يسمح بتمية الأموال بفضله هامش ربح جيد مفيد حيث يمكن كل شخص طبيعي يبلغ من العمر 23 سنة وما فوق من فتحه ويقوم هذا الحساب بتحويل مبلغ معين كحد أدنى ما يعادل 10.000 دج من الحساب الجاري أو الشيك إلى حساب التوفير وذلك يكون إما بتحويل شهري أو فصلي بصفة مستمرة حسب رغبة الزبون وله العديد من المزايا تتمثل في:

- تأمين الحماية الفردية؛

- قرض بيتي بأسعار تفضلية؛

- الكثير من الهدايا للربح.

(أ) حساب توفير ستارت **START** : إن مبدأ هذا الحساب هو تقديم بداية حسنة للأبناء بوضع أموالهم في حساب بسيط وآمن يمكنهم من استثمار أموالهم بفضل هامش ربح مفيد والتمتع بعدة مزايا ويستفيد من هذا الحساب كل شخص طبيعي بالغ أو قاصر تحت وصاية يبلغ من العمر بين شهر إلى 23 سنة، ويكون الحد للتحويل الأول ما يقارب 10.000 دج وكحد أدنى للتحويل الشهري 5.000 دج والتحويل الفصلي 15.000 دج ومن مزايا هذا الحساب:

- تأمين الحماية الفردية؛

- تخفيضات مع شركاء للربح؛

- الكثير من الهدايا للربح.

ثانيا: القروض: يمنح بنك الخليج الجزائر عدة انواع من القروض يمكن ذكرها فيما يلي:

(1) القرض العقاري **BAYTI**: هو موجه لتمويل شراء سكن أو توسيع سكن ويمنح للعملاء الذين لديهم دخل شهري منتظم لا يقل عن 75.000 دج ويجب أن يكون العقار موثق أو بدفتر عقاري، وفي هذا النوع من القروض يقدم البنك 90% من قيمته و 10% تكون كدفعة شخصية، حيث تمتد مدة القرض من سنتين كحد أدنى إلى 30 سنة كحد أقصى وطالب القرض لا بد أن لا يقل عمره عن 20 سنة وأن لا تتجاوز 70 سنة عند نهاية تسديد القرض.

(2) قرض مهنة **Proline** : موجه هذا القرض لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم وهو حل متكامل لجميع إحتياجاتهم المصرفية ولهذا القرض عدة أنواع تتمثل في:

(أ) تمويل حاجات الإستغلال (تمويل المخزون): وهو تمويل سنوي مجدد تصل قيمته إلى 5 ملايين دينار جزائري، حتى 70% من بيان المخزون المقدم للمصرف وتكون إعادة التسديد فيه 90 يوما بعد صرف المبلغ، وفي هذا التمويل يقدم بنك الخليج الجزائر نوعين هما:

- تمويل المخزون الكلاسيكي؛

- تمويل المخزون سلام يعمل وفقا لمبدأ الشريعة الإسلامية.

(ب) تمويل إقتناء معدات أو مركبات آلية: المبلغ الأقصى لهذا التمويل يصل الى 2.000.000 دج ويقوم البنك بتمويل حتى 80% من ثمن المعدات المراد تمويلها وتكون مدة القرض القصوى 5 سنوات والتسديد يكون شهري وفي هذا التمويل:

- تمويل كلاسيكي؛
  - تمويل من نوع "مرابحة" يعمل وفقا لمبدأ الشريعة الإسلامية.
  - ج) تمويل اقتناء محل تجاري (مكتب): تكون قيمة القرض غير محدودة ويصل التمويل حتى 80% من السعر المعلن للصفقة ولمدة قصوى 10 سنوات بأقساط شهرية.
  - د) تمويل تجهيز أو تأهيل محل تجاري أو مكتب: وذلك سواء كان صاحب القرض مالكا للعقار أو مستأجر له مدته تصل الى 5 سنوات بتسديد شهري وبتحويل 70% من المقايضة التقديرية.
  - 3) قرض الإيجار المالي للمهنيين LEASING PRO : هو إيجار من طرف البنك لمعدات ذات إستخدام مهني، يرافقه وعد للبيع من الطرفين في نهاية العقد أي إختيار العميل معدات مهنية يقوم البنك بشرائها وتأجيرها له لإستغلالها بحرية ويكون موجه للتجار الأشخاص المعنويين، المهنيين الأحرار والحرفيين بشرط أن يكون العميل له خبرة لا تقل عن سنة من النشاط وتحدد مدة الإيجار من 24 شهرا الى 60 شهرا حسب طبيعة المعدات بأقساط شهرية وتتمثل المعدات التي يمكن تمويلها في قطاع النقل، قطاع الطب، وكذا قطاع الأشغال العمومية والهيروليكية. ومن مزايا الإيجار المالي نجد:
    - حرية إختيار المعدات والتجهيزات والممولين؛
    - تمويل يصل حتى 100 % ومدته جد ملائمة؛
    - إعادة شراء المعدات بواحد ( 1 ) دينار رمزي في نهاية العقد.
  - 4) قروض الاستغلال Cr dit dExploitation : يمنح بنك الخليج الجزائر نوعين من قروض الإستغلال وتتمثل في:
    - أ) القرض الإستهلاكي تسهيلات TASHILAT : هو عبارة عن قرض موجه للأشخاص الراغبين في إقتناء معدات منزلية مصنوعة أو مركبة في الجزائر وتتمثل شروط هذا القرض في:
      - المبلغ: الحد الأقصى 2.000.000 دج والحد الأدنى 100.000 دج؛
      - نسبة التمويل: الحد الأقصى 100% حسب قدرة المقترض على التسديد؛
      - المدة: من سنة إلى 5 سنوات والتسديد.
- أما شروط القبول لهذا القرض، فتتمثل في:

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

- كل شخص لديه رتبة موظف يتقاضى راتباً ويعمل في التراب الوطني؛
  - القدرة القانونية للتعاقد على القرض؛
  - الحد الأدنى للسنة 21 سنة والحد الأقصى 65 سنة على أقصى تقدير؛
  - صافي الدخل الأدنى 45.000 دج للموظفين (أجره منتظم ومستمر)؛
  - الأقدمية في العمل والتي تقدر بسنتين؛
  - تبرير القدرة الكافية للتسديد؛
  - مسموح للشخص بفتح حساب بنكي في الوكالة.
- (ب) القرض الإستهلاكي سيارتي **SAYARATI**: هو عبارة عن قرض إستهلاك موجه للأشخاص الراغبين في إقتناء مركبات مصنوعة أو مركبة في الجزائر، حيث تتمثل شروط هذا القرض في:
- المبلغ: الحد الأقصى 5.000.000 دج والحد الأدنى 100.000 دج؛
  - نسبة التمويل: 100% كحد أقصى حسب قدرة المقترض على التسديد؛
  - المدة: من سنة إلى خمسة سنوات بتسديد شهري.

أما عن شروط هذا النوع من القروض فهي نفسها شروط قرض **TASHILAT**

الفرع الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة لبنك الخليج الجزائر لوكالة تبسة . 00111.

يقدم بنك الخليج الجزائر العديد من الخدمات المصرفية الحديثة، التي سيتم التعرف عليها في النقاط التالية:

أولاً: الخدمات المصرفية الإلكترونية المعتادة: وهي تلك الخدمات الإلكترونية التي إعتاد المصرف على تقديمها وتتمثل في :

(1) خدمة الرسالة النصية **SMS PUSH** : تتمثل هذه الخدمة في رسالة نصية تصل للعميل تعلمه بالتغيرات الحاصلة في حسابه من تحويل سحب، دفع وغيرها بالإضافة إلى الإطلاع على الحساب في أي وقت عن طريق إرسال رسالة نصية للرقم: **0555888888**



## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

(2) خدمة **AGB ONLINE** : وهي خدمة يقدمها المصرف حتى يمنح لمتعامليه السهولة والراحة في التعامل وهي متوفرة 7/7 أيام و 24/24 ساعة وذلك بمجرد إدخال رقمه السري يستطيع العميل الإطلاع على حسابه ومعرفة عدة خدمات هي:

- متابعة حركة الحساب عبر الأنترنت؛
- تحميل كشوف الحسابات؛
- نشر الوضعية الإجمالية للحساب؛
- الإطلاع على أسعار العملات.

(3) خدمة البريد **SWIFT MAIL** : للإستفادة من خدمة البريد السريع يتوجب على العميل وضع بريده الإلكتروني لدى مستشار العملاء حتى يتم إعلامه عبر هذا البريد بالتقدم الحاصل في عملياته الدولية المتعلقة بالإستيراد والتصدير.

ثانيا: الخدمات المصرفية الإلكترونية المطورة: تتمثل في الخدمات المضافة والمطورة للخدمات السالفة الذكر لإضافة الخدمات الحديثة والرائدة في السوق وهي:

(1) خدمة **AGB ONLINE** : مع التطورات والتغيرات الحديثة في السوق الإلكتروني فإن بنك الخليج الجزائر قام بإضافة جملة من الخدمات المصرفية الإلكترونية الخاصة بخدمة **AGB ONLINE** والمتمثلة في:

- إطلاق خدمة **Commerce Online** وإعتماد خدمة **Prés Domiciliation** حيث يمكن العميل من خلال هذه الخدمة القيام بجملة من العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية باتباع جملة من الخطوات؛
- تعبئة البطاقات المسبقة الدفع الدولية بالعملة الصعبة من خلال تحويل الأموال من الحساب الى البطاقة وفي أي مكان؛
- تحويل الأموال من حساب إلى آخر بشرط أن يكون الحساب ب **AGB**

(2) الخدمة المصرفية الذاتية **SELF BANKING** : تعد من الخدمات المبتكرة والجديدة التي أطلقها بنك الخليج الجزائر وهي الأولى من نوعها تسمح للعميل بإجراء مختلف العمليات المصرفية على مدار الساعة ودون تدخل موظفي المصرف وذلك عن طريق أجهزة الصراف الآلي حيث يمكن للعميل وبعد إدخال بطاقته المصرفية ورقمه السري الخاص بها القيام بمختلف

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

العمليات من سحب، إيداع نقدي، إيداع صكوك، الإطلاع على وضعية الحسابات، تحويل مبالغ مالية من حساب إلى حساب آخر.

(3) خدمة **DRIVE BANKING** : هو جهاز صراف آلي مصمم خصيصا للعملاء لسحب النقود دون أن يتركوا سيئاتهم وتتميز هذه الخدمة بالسرعة والأمان والراحة، إذ ينفرد بنك الخليج الجزائر بتقديمه لهذه الخدمة، فهو المصرف الوحيد في الجزائر الذي عرض وإقترح هذا النوع من الخدمات، كما أنه يسعى إلى توسيع الخدمة في جميع فروعها.

(4) خدمة **Mandat Par DAB** : ويتم من خلال هذه الخدمة إرسال الأموال عبر الموزع الآلي من طرف عميل لدى المصرف إلى شخص يختاره حتى ولو كان بعيدا من خلال التحويل الإلكتروني بين موزعين ماليين خاصين ببنك الخليج الجزائر بشرط أن لا يتجاوز المبلغ **50.000** دج ولمدة محددة لا تتجاوز ساعتين، ويمكن الإستفادة من هذه الخدمة لكل شخص يمتلك حساب الشيك وبطاقة **RIB** .

(5) خدمة **E.COMMERCE** : هي خدمة مصرفية مقدمة عبر الأنترنت يقوم بها مختلف العملاء سواء كانوا أحرار أو مهنيين ومن خلالها يتم التسويق عبر الأنترنت وتسديد مختلف المشتريات عن طريق البطاقة المغناطيسية دون الحاجة للتنقل، أي القيام بجميع العمليات على الحسابات من خلال الموقع الإلكتروني.

**ثالثا: وسائل الدفع الإلكتروني:** تتعدد وسائل الدفع الإلكتروني التي يقدمها بنك الخليج الجزائر والمتمثلة في البطاقات الإلكترونية، المقاصة الإلكترونية، والنقود الإلكترونية ومن خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على مختلف هذه الوسائل كل على حدى كما يلي:

(1) **البطاقات الإلكترونية:** يوفر المصرف للمتعاملين الدائمين معه والذين يملكون حساب مصرفي بطاقات دفع عالمية وأخرى محلية لتسهيل عليهم عملية الشراء أو السحب عبر الانترنت أو عبر جهاز **TPE** أو عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية **DAB** ، وتتمثل في:

(أ) **البطاقة المغناطيسية CIB SAHLA** : وهي بطاقة وطنية تسمح لحاملها تسديد مشترياته من السلع والخدمات في مختلف المحلات التجارية وكذا القيام بسحوبات نقدية من مختلف الموزعات الآلية للأوراق النقدية كما أنها تتميز بتوفير الجهد والوقت وكذا

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

السرعة والتوفير في كل المناطق الإقليمية تمنح هذه البطاقة للعميلة الذي لديه حساب شيك في البنك.

(ب) **البطاقة البنكية RIB** : تعتبر بطاقة تعريف للعميل لدى المصرف حيث تحتوى على اسم العميل، صورته ورقم حسابه، حيث يكون السحب بها عبر كامل شبكة بنك الخليج الجزائر تساعد حاملها في الإستعلام عن رصيده وتسليم كشف عن الحساب، وتمنح هذه البطاقة للعميل الذي يملك حساب شيك في المصرف.

(ج) **بطاقة التوفير المغناطيسية CIB EPARGNE** : تمنح للأشخاص الذين الذين لديهم حساب التوفير وتختلف بحسب اختلاف نوع الحساب، حيث يمكن التمييز بين نوعين بطاقة التوفير الكلاسيكية وبطاقة التوفير التساهمية، وتتميز هذه البطاقة بنفس مزايا بطاقة SAHLA .

(2) **البطاقات الإلكترونية الدولية MASTER/ VISA** : يستخدم بنك الخليج الجزائر بطاقتان إلكترونيتان عالميتان، الفيزا كارت وتكون عملتها الأورو والمستر كارد وتكون عملتها الدولار، تمنح هذه البطاقة للأشخاص الذين لديهم ثلاث حسابات، حساب الشيك، حساب التوفير وحساب العملة في الخارج سواء كان عبر جهاز الدفع الإلكتروني عن طريق الأنترنت أو عن طريق السحوبات النقدية من أجهزة الصراف الآلي، يمكن إستخدامها على مستوى القارات الخمس وترتبط بحساب العملة.

ويمنح بنك الخليج الجزائر مجموعة من البطاقات تتمثل في: بطاقة مسبقة الدفع الكلاسيكية، البطاقة الذهبية وبطاقة البلاينيوم ولكل بطاقة من البطاقات يمكن ايجازها كما يلي:

(أ) **بطاقة MASTER/VISA مسبقة الدفع**: بطاقة خاصة غير معرفة لا تحمل اسم العميل، تسلم هذه البطاقة فورا عند الطلب بالتقرب من المستشار المصرفي وتكون قابلة للشحن في شبك المصرف أو عبر الأنترنت بالإضافة إلى خدمة التأمين على السفر التي تقدمها حيث تشمل مختلف مزايا وخدمات التأمين.

(ب) **البطاقة الاسمية MASTER / VISA (الذهبية، الكلاسيكية، البلاينية)**: تعتبر بطاقة خاصة معروفة تحمل اسم العميل، تقدم مجموعة تأمين على السفر يشمل

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

ضمانات التأمين المختلفة وكذا المساعدات، يستفيد حامل البطاقة الذهبية والبلاتينية، من خدمة تكميلية "بطاقة الطوارئ" والحصول على أموال جاهزة للدفع في حالة الطوارئ. إضافة لما سبق ذكره، فإن لمختلف هذه البطاقات شروط وحدود لإستعمالها يمكن إيجازها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم ( 2 ) : شروط الحصول على البطاقة : MASTER/ VISA

نوع البطاقة MASTER/ VISA	حدود البطاقة EUR /USD	المبلغ الواجب وضعه في حساب البنك DA	المبلغ الواجب وضعه في حساب العملة EUR/ USD	المبلغ الواجب وضعه في حساب التوفير DA	المدخول الشهري الواجب توفره لحامل البطاقة DA
الدفع المسبق	من 200 الى 2000	10.000	200	30.000	25.000
الكلاسيكية	من 300 الى 30000	15.000	300	50.000	100.000
الذهبية	من 5000 الى 50000	20.000	5000	80.000	200.000
البلاتينية	من 1000 الى 10000	25.000	10000	300.000	500.000

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة الدفع والتحويلات

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنك يسعى إلى تنويع البطاقة المقدمة وذلك بهدف الوصول إلى مختلف الشرائح وهذا واضح من خلال الإختلاف في حدود البطاقة التي تتباين حسب مداخيل العملاء.

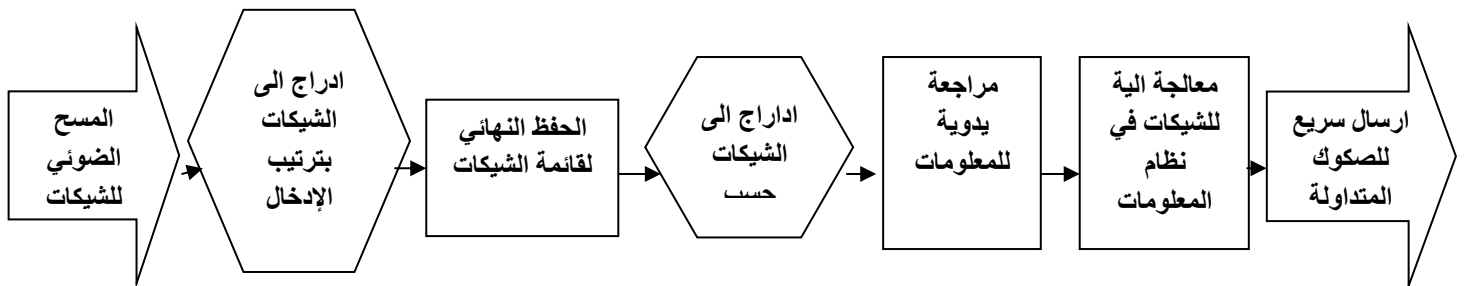
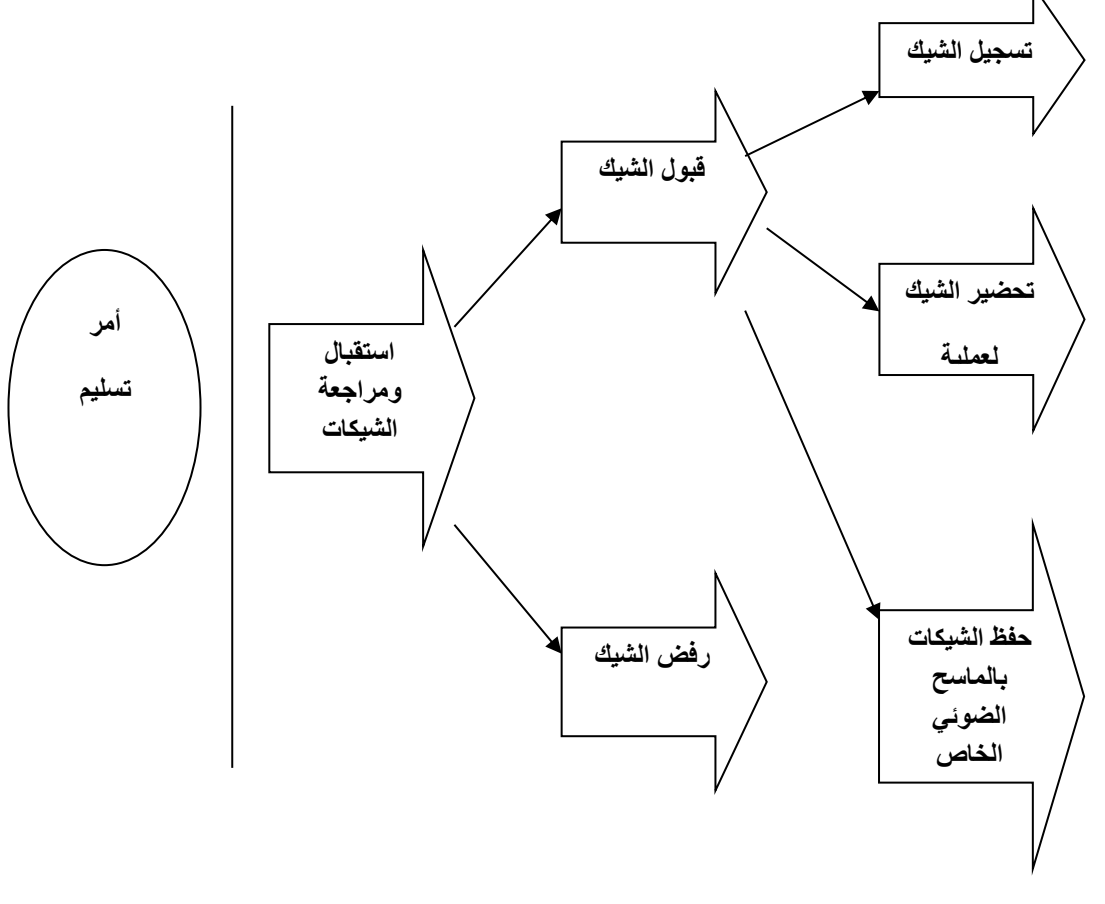
رابعاً: المقاصة الإلكترونية: يعتمد نظام المقاصة الإلكترونية على المعالجة عن بعد لتسوية المعاملات فيما بين المصارف والمؤسسات المالية ويعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة.

وتتم المقاصة عن طريق تقديم العميل لنموذج لتسليم الصكوك برفقة الصك أو الصكوك المطلوب تحويلها عبر المقاصة الإلكترونية، ثم يقوم الموظف بالتحقق من صحتها وقبولها، بعدها يقوم الموظف بفتح نظامي المقاصة ثم يقوم بتحويل قيمة المبلغ الذي يحتويه نموذج تسليم الصكوك عبر النظام وذلك

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

من خلال الجهاز الخاص ( SXANNER PANINI ) وبعد ذلك يقوم بإرسال المبالغ المراد تحويلها نظاميا إلى حساب المستفيد، فإذا كان المستفيد عميلا لدى بنك الخليج الجزائر مهما كانت الوكالة يحول المبلغ في نفس اليوم، وإن كان المستفيد من مصرف آخر يحول المبلغ بعد 3 أيام ابتداء من يوم الغد، والشكليين يوضحان مختلف مراحل الذهاب والإياب في المقاصة الإلكترونية:

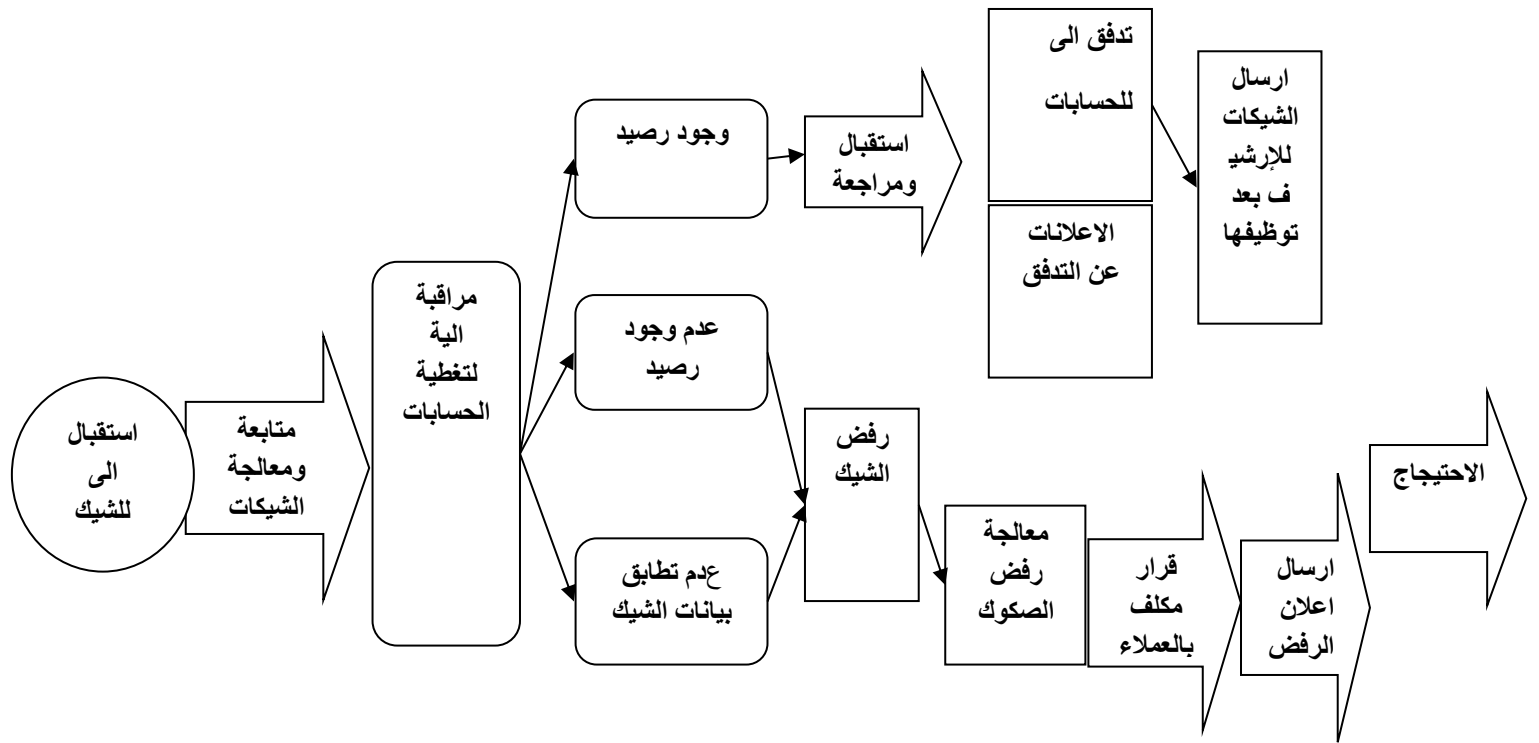
الشكل رقم ( 13 ): مرحلة الذهاب في المقاصة الإلكترونية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الدفع والتحويلات

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

الشكل رقم ( 14 ): مرحلة الإياب في المقاصة الإلكترونية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الدفع والتحويلات

المبحث الثالث : دراسة إستقصائية لمدى مساهمة التسويق الإبتكاري في تحسين تنافسية

بنك AGB

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية على المؤسسة محل الدراسة، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تم تقسيم منهجية الدراسة لموضوع البحث، حسب المحاور الرئيسية التالية :

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن مجمل المفردات التي تتوفر لديها البيانات المطلوبة لإعداد الدراسة أو البحث، حيث في هذه الدراسة تم التعرض إلى "ما مدى مساهمة التسويق الإبتكاري في تحسين تنافسية البنك" الذي يعد من المواضيع الحديثة التي إهتم بها الباحثون ورواد إدارة الأعمال، وذلك بقياس مدى تأثيرها على مجموعة من المتغيرات، ففي هذه الدراسة سيتم قياس أثر التسويق الإبتكاري في تحسين تنافسية وقد تم إختيار بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون عدد العينات في هذه الدراسة تقدر بـ 60 شخص تم إختيارها بطريقة عشوائية، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج، والجدول الموالي يوضح تداول الإستمارة كالاتي:

الجدول رقم(3) : تداول الاستمارة

الإستبانات	العدد	النسبة%
الموزعة	60	100%
الصالحة للتحليل	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أنه تم توزيع 60 إستبانة، وتم إسترجاع 60 إستبانة أي ما نسبته 100 % وهي نسبة يمكن الإعتماد عليها.

### الفرع الثالث: أدوات الدراسة

**أولاً: إستمارة الإستبيان:** يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الإستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد إستخدم الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وقد مرت عملية صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدءاً بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإقتباس المقولات والعبارات منها، ثم إعداد إستمارة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، ثم تصميمها إلى غاية معالجتها، وإحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدرة بـ 43 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء التالية:

**القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية ويضم (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية)؛

**القسم الثاني:** خاص بالفقرات المشكلة للإستبيان ويتكون من محورين هي:

**المحور الأول:** خاص بموضوع تنافسية المؤسسة الخدمية ويضم 13 سؤال، مقسمة على 3 مكونات كالآتي:

- المكون الأول: التنافسية ويضم 4 عبارات؛

- المكون الثاني: المقاربات النظرية للتنافسية ويضم 6 عبارات؛

- المكون الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ويضم 3 عبارات.

**المحور الثاني:** خاص بموضوع الابتكار التسويقي ويضم 30 سؤال، مقسمة على 7 مكونات كالآتي:

- المكون الأول: الابتكار في مجال المنتجات ويضم 5 عبارات؛

- المكون الثاني: الابتكار في مجال الأسعار ويضم 5 عبارات؛

- المكون الثالث: الابتكار في مجال التوزيع ويضم 5 عبارات؛

- المكون الرابع: الابتكار في مجال الترويج ويضم 4 عبارات؛



## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

- المكون الخامس: الابتكار في مجال الأفراد ويضم 4 عبارات؛
- المكون السادس: الابتكار في مجال العمليات ويضم 4 عبارات؛
- المكون السابع: الابتكار في مجال الدليل المادي ويضم 4 عبارات.

### ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب إحصائية من خلال إدخال

المعطيات إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء SPSS v22 للتوصل إلى:

- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها من التكرارات والنسب والتكرارية، المتوسط الحسابي وغيرها.

- حساب معامل ألفا كرونباخ، لتحديد الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبيان.

- إختبارات التوزيع الطبيعي.

وصيغت الإستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المولية:

- موافق بشدة: 5 درجات؛

- موافق: 4 درجات؛

- محايد: 3 درجات؛

- غير موافق: 2 درجة؛

- غير موافق بشدة: 1 درجة.

بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها يحدد درجة إستجابات أفراد

العينة لعبارات الإستبيان، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (4) المولي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

الجدول رقم (4) : المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6
محايد	من 2.6 إلى 3.4
موافق	من 3.4 إلى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ تحديد طول الخلايا لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات ( من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، ... ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق)، وعليه يساوي طول الفئة  $4/5=8.0$  ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

### الفرع الأول: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	34	56.7
أنثى	26	43.3
المجموع	60	100

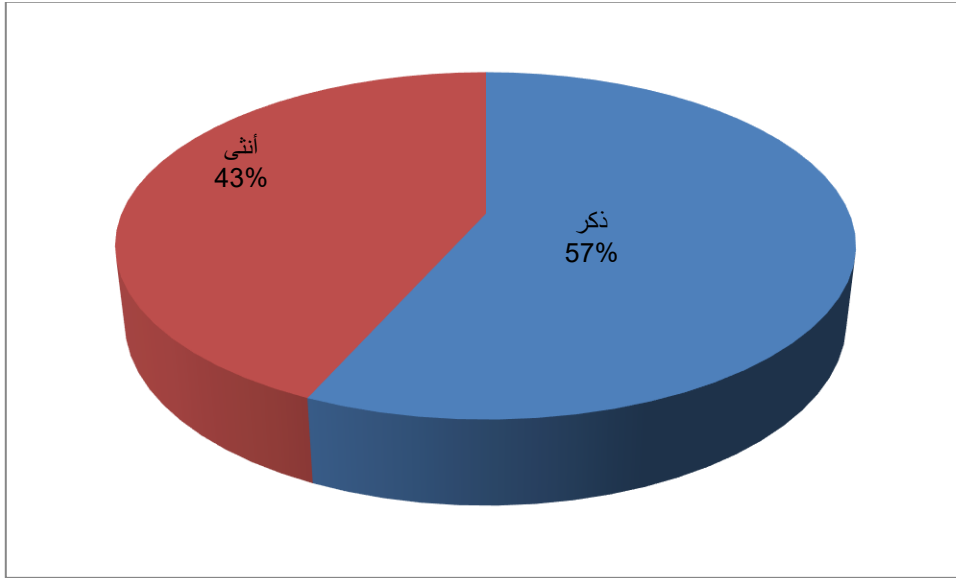
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 43.3% مقابل 56.7% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بالبنك يشغلها نسبة كبيرة

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

من الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في البنك تتلائم أكثر مع نوع الذكور بحسب نوع الوظائف المتاحة في البنك وكذا المشاركة المرتفعة للذكور في مختلف المسابقات التي ينظمها البنك، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم()

### الفرع الثاني: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

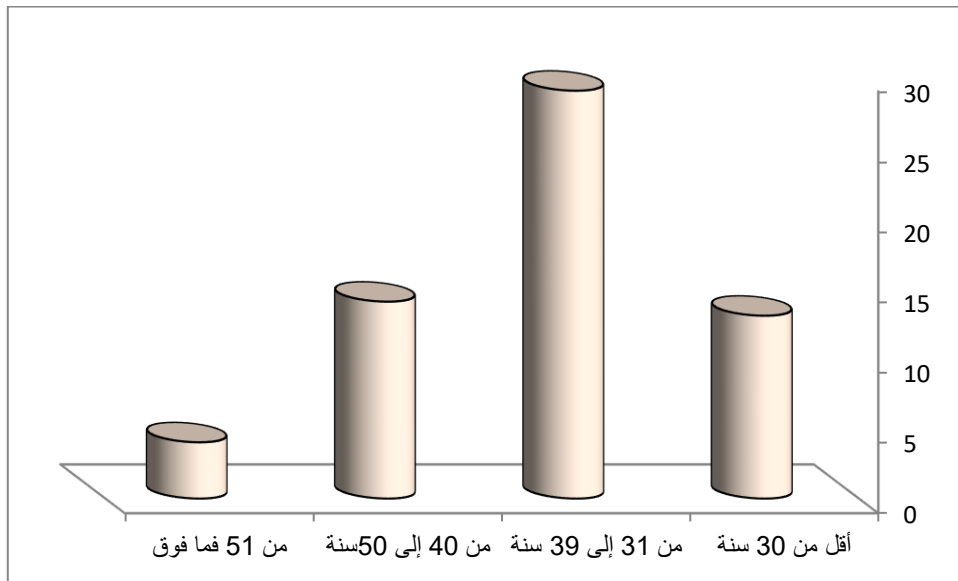
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	13	21.7
من 31 إلى 39 سنة	29	48.3
من 40 إلى 50 سنة	14	23.3
من 51 فما فوق	4	6.7
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة (من 31 إلى 39 سنة) بنسبة مؤية قدرت بـ: 48.3%، واحتلت الفئة (من 40 إلى 50 سنة) المرتبة الثانية بنسبة مؤية قدرت بـ: 23.3%، واحتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 21.7%، لتحل في الأخير الفئة (أكبر من 51 سنة)، بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 6.7%، وهنا يمكن القول أن أغلبية عمال البنك محل الدراسة من الفئات العمرية المتوسطة وهو عامل يمكن من خلاله تعزيز عامل الخبرة الذي يمكن أن يتناسب وتطلعات الوكالة البنكية بتبسة، وقد تفسر هذه النتائج إلى عامل التوظيف، أي فتح المسابقات في البنك يكون عبر فترات زمنية طويلة ومتباعدة. وهو ما يلخصه الشكل الموالي:

**الشكل رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر**



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم ( )

### الفرع الثالث: المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المستوى الوظيفي:

**الجدول رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
مدير	5	8.3
أمين صندوق	13	21.7
المراقب	6	10.0

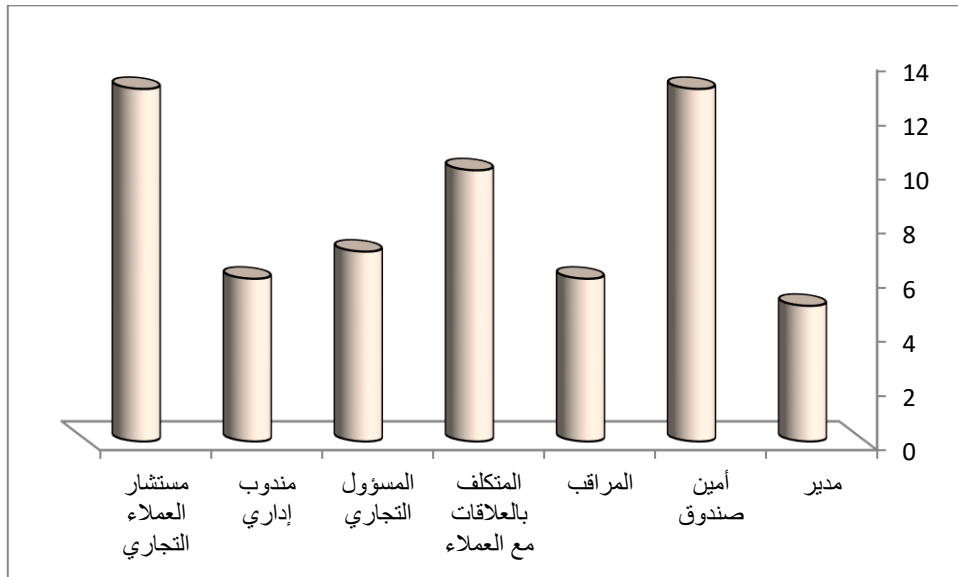
## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

المتكف بال علاقات مع العملاء	10	16.7
المسؤول التجاري	7	11.7
مندوب إداري	6	10.0
مستشار العملاء التجاري	13	21.7
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال ما سبق يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت من ضمن فئتي (أمين الصندوق ومستشار العملاء التجاري) بنسبة قدرت بـ 21.7% لكل منهما، وجاءت باقي المستويات بنسب منخفضة كما هي موضحة في نتائج الجدول أعلاه، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لتوزيع الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي للبنك الذي تتطلب فيه بعض الوظائف عدد أكبر من العمال.

الشكل رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم ( )

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

### الفرع الرابع: توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية

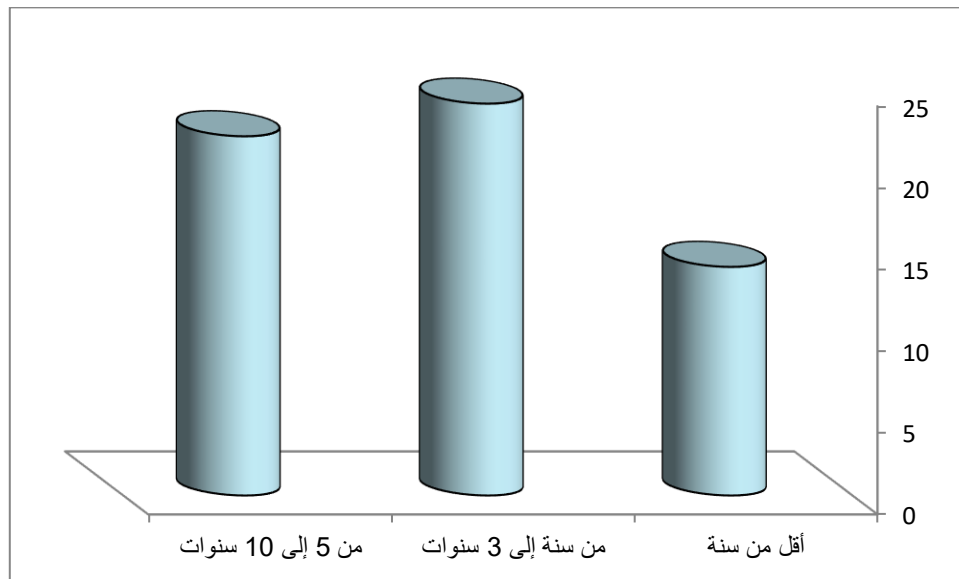
الجدول رقم (8): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من سنة	14	23.3
من سنة إلى 3 سنوات	24	40.0
من 5 إلى 10 سنوات	22	36.7
المجموع	30	100

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة متوسطة من ( سنة إلى 3 سنوات) حيث سجلت هذه الفئة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 40%، لتليها الفئة من (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 36.7%، وحلت الفئة (أقل من سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 23.3%، وبالتالي يمكن القول أن البنك يتمتع بعامل خبرة مهم ومتنوع يمكن أن يساهم في تحقيق أعلى مهارة وقدرة وهو ما يمكن من خلاله تحسين وتطوير الأداء، و يمكن تفسير تباين هذه النتائج بالرجوع لمتغير الفئة العمرية كذلك. وهو ما يمكن توضيحه وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول أعلاه

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب ويتمتعون بعامل خبرة مهم كما أن الأفراد على مستوى البنك قيد الدراسة يمتلكون مؤهلات وتوع مهم في المستوى الوظيفي، مما يمكن من تحقيق نتائج الدراسة المراد التوصل لها.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

#### الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو أبعاد متغير الابتكار التسويقي

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الإبتكار التسويقي) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

#### أولاً: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول الابتكار في مجال المنتجات

يوضح الجدول رقم (9): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الإبتكار في مجال المنتجات) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم(9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال المنتجات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والابتكار مقارنة بالمنافسين	3.80	1.375	مرتفع	1
02	هناك تنوع في منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين	3.65	1.205	مرتفع	3
03	تعمل المؤسسة على ابتكار وتقديم منتجات جديدة باستمرار	3.63	1.235	مرتفع	4
04	تقوم المؤسسة باستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة مميزة مقارنة بالمنافسين	3.50	1.269	مرتفع	5
05	التحسينات والابتكار في المنتجات المقدمة تحقق تطلعات العملاء	3.68	1.081	مرتفع	2

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

إجمالي درجة المحور	3.65	0.876	مرتفع	/
--------------------	------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة، عن عبارات بعد الابتكار في مجال المنتجات وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي والذي قدر بـ 3.65 وانحراف معياري (0.876)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق) وبنسب مرتفعة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الابتكار مجال المنتجات محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البنكية -تبسة-، ومنه تبرز الابتكار في مجال المنتجات في تعزيز نظام الابتكار التسويقي بالوكالة.

**ثانياً: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني الابتكار في مجال الأسعار**

يوضح الجدول رقم (10): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الابتكار في مجال الأسعار) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

**الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال الأسعار**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	تقدم المؤسسة عروض سعرية مبتكرة	3.60	1.304	مرتفعة	2
07	عند تطبيق الابتكار السعري تأخذ المؤسسة في الحسبان ارضاء الزبائن	3.48	1.295	مرتفعة	4
08	تقدم المؤسسة تسهيلات دفع متنوعة و متميزة مقارنة بالمنافسين	3.28	1.462	متوسطة	5
09	تقوم المؤسسة بتخفيض أسعار كوسيلة لتحقيق التميز في السوق	3.72	1.415	مرتفعة	1
10	قيام المؤسسة بالتنوع والابتكار في أسعار منتجاتها يعزز رضا الزبون	3.48	1.200	متوسطة	3



## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

إجمالي درجة المحور	3.51	0.917	مرتفعة	/
--------------------	------	-------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة -، عن عبارات بعد الابتكار في مجال الأسعار وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.51 وانحراف معياري (0.917)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، ونسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارة (08)، أي أن المبحوثين لم توافق بدرجة كبيرة على المؤسسة تقدم تسهيلات دفع متنوعة ومتميزة مقارنة بالمنافسين، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الابتكار في مجال الأسعار محقق بدرجة مرتفعة ببنك الخليج - وكالة تبسة -، ومنه يبرز دور عامل الابتكار في مجال الأسعار في تحديث الابتكار التسويقي بالبنك ما يمكنه من الحصول على التطور المستمر من خلال بناء قاعدة متينة وفعالة يتم فيها دراسة وتطوير وابتكار أسس مهمة لمجال الأسعار في الوكالة.

### ثالثاً: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث الابتكار في مجال التوزيع

يوضح الجدول رقم (11): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الابتكار في مجال التوزيع) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال التوزيع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والابتكار مقارنة بالمنافسين	3.65	1.351	مرتفع	1
12	هناك تنوع في منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين	3.47	1.371	مرتفع	3
13	تعمل المؤسسة على ابتكار وتقديم منتجات جديدة باستمرار	3.47	1.268	مرتفع	4

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

14	تقوم المؤسسة باستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة مميزة مقارنة بالمنافسين	3.47	1.186	مرتفع	5
15	التحسينات والابتكار في المنتجات المقدمة تحقق تطلعات العملاء	3.52	1.242	مرتفع	2
إجمالي درجة المحور		3.51	0.859	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة، عن عبارات بعد الابتكار في مجال التوزيع وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي والذي قدر بـ 3.51 وانحراف معياري (0.859)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق) وبنسب مرتفعة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الابتكار مجال التوزيع محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البنكية - تبسة- ومنه يبرز دور الابتكار في مجال التوزيع في تعزيز نظام الابتكار التسويقي بالوكالة.

رابعاً: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الرابع الابتكار في مجال الترويج

يوضح الجدول رقم (12): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الابتكار في مجال الترويج) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال الترويج

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
16	تستخدم المؤسسة أساليب ترويجية متنوعة	3.60	1.304	مرتفعة	2
17	تحرص المؤسسة عند تقديم منتجاتها على استخدام طرق مبتكرة	3.48	1.295	مرتفعة	3
18	تعمل المؤسسة على الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال تقديم حواجز مميزة	3.28	1.462	متوسطة	4

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

19	أساليب الترويج الجديدة التي مارستها المؤسسة أكبر من المنافسين	3.72	1.415	مرتفعة	1
إجمالي درجة المحور					
		3.45	0.904	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة -، عن عبارات بعد الابتكار في مجال الترويج وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.45 وانحراف معياري (0.904)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، ونسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارة (18)، أي أن المبحوثين لم يوافقوا بدرجة كبيرة على أن الوكالة البنكية بتبسة تقدم تسهيلات دفع متنوعة و متميزة مقارنة بالمنافسين، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الابتكار في مجال الترويج محقق بدرجة مرتفعة ببنك الخليج - وكالة تبسة -، ومنه يبرز دور عامل الابتكار في مجال الترويج في تحديث وتطوير الابتكار التسويقي بالبنك وهو ما يمكنه من الحصول على تنافسية مناسبة تعزز من مكانته.

### خامسا: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث الابتكار في مجال الأفراد

يوضح الجدول رقم (13): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الابتكار في مجال الأفراد) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال الأفراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
20	يحرص البنك على استقطاب اليد العاملة ذات التكوين العالي	3.68	1.269	مرتفع	1
21	يعمل البنك على توفير دورات تدريبية لعملائه بخصوص التقنيات البنكية الحديثة	3.53	1.171	مرتفع	3
22	يمنح تحفيزات مادية ومعنوية لموظفيه الذين	3.53	1.241	مرتفع	4

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

				يتقنون تكنولوجيا إعلامية حديثة	
2	مرتفع	1.250	3.62	يسمح مسؤول البنك لأراء واقتراحات الموظفين بخصوص كيفية ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات	23
/	مرتفع	0.995	3.42	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة، عن عبارات بعد الابتكار في مجال الأفراد وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي والذي قدر بـ 3.59 وانحراف معياري (0.878)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق) وبنسب مرتفعة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الابتكار مجال الأفراد محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البنكية -تبسة- ومنه يبرز دور الابتكار في مجال الأفراد في تعزيز نظام الابتكار التسويقي بالوكالة.

سادسا: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد السادس الابتكار في مجال العمليات

يوضح الجدول رقم (14): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الابتكار في مجال العمليات) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال العمليات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
24	يعمل البنك باستمرار على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعميل	3.58	1.381	مرتفع	1
25	يراجع البنك باستمرار مراحل تقديم الخدمة للعميل	3.35	1.273	متوسط	3
26	يعتمد البنك في تخطيط خدماته على أشخاص	3.35	1.219	متوسط	2

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

				مختصين وأصحاب خبرة في مجال تصميم الخدمة
/	مرتفع	0.995	3.42	إجمالي درجة المحور

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة -، عن عبارات بعد الابتكار في مجال العمليات وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري (0.995)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارتين (25، 26)، أي أن المبحوثين لم يتفاعلوا بدرجة مرتفعة مع أن البنك يعمل على توفير دورات تدريبية لعملائه بخصوص التقنيات البنكية الحديثة وأنه كذلك لا يمنح دائما تحفيزات مادية ومعنوية لموظفيه الذين يتقنون تكنولوجيا إعلامية حديثة، وهو الأمر الذي يجب على إدارة البنك التركيز عليه ودعم من أجل تحقيق مستوى أداء أفضل، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الابتكار في مجال العمليات محقق إلى درجة ما بينك الخليج - وكالة تبسة -، ومنه يبرز دور عامل الابتكار في مجال العمليات في تعزيز نظام الابتكار التسويقي بالبنك.

سابعا: نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد السادس الابتكار في مجال الدليل المادي

يوضح الجدول رقم (15): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الابتكار في مجال الدليل المادي) من

خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار في مجال الدليل المادي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
27	مباني البنك يراعي فيها الحداثة المعمارية عند تصميمها	3.30	1.430	متوسط	1
28	يعمل البنك على اقتناء مكاتب تتوافق ومتطلبات عملائه	2.92	1.394	متوسط	2

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

29	مرافق الراحة والإنتظار في البنك جعلت عملائه لا يشتكون من الإنتظار من أجل الحصول على الخدمات	2.90	1.285	متوسط	3
30	يقوم البنك باستمرار بتغيير أجهزة الإعلام الألي المستخدمة في تقديم خدماته	2.80	1.338	متوسط	4
إجمالي درجة المحور		2.97	1.047	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة، عن عبارات بعد الابتكار في مجال الدليل المادي وأنه محقق كبعد من أبعاد الابتكار التسويقي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي متوسط والذي قدر بـ 2.97 وانحراف معياري (0.1047)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد كل عبارات هذا المحور، وبشكل عام يمكن القول بأن لا توجد هناك موافقة كبيرة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد الابتكار في مجال الدليل المادي محقق ببنك الخليج - وكالة تبسة-، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد دور كبير لعامل الابتكار في مجال الدليل المادي في تعزيز نظام الابتكار التسويقي بالبنك.

### الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو المتغير التابع تنافسية المؤسسة الخدمية

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (تنافسية المؤسسة الخدمية) وذلك من خلال تحليل عباراته حيث يوضح الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين على فقرات محور (تنافسية المؤسسة الخدمية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنافسية المؤسسة الخدمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
31	تواجه المؤسسة منافسة شديدة في القطاع التي تنشط فيه	3.73	1.401	مرتفعة	1
32	تستخدم أساليب محددة لمواجهة المنافسة	3.33	1.145	متوسطة	12

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

9	مرتفعة	1.183	3.42	تقوم المؤسسة بجمع وتقييم معلومات عن ظروف التنافسية	33
11	متوسطة	1.311	3.33	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بطرق مختلفة عن منافسيها	34
3	مرتفعة	1.424	3.65	تمتلك المؤسسة الموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة	35
13	متوسطة	1.219	3.27	تمتلك المؤسسة كفاءات لاتمتلكها المؤسسات المنافسة	36
10	مرتفعة	1.183	3.42	يملك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	37
7	مرتفعة	1.171	3.47	تولي المؤسسة اهتماما بتفعيل المورد البشري في استراتيجياتها لتحقيق مزايا تنافسية	38
6	مرتفعة	1.214	3.48	تعتبر المؤسسة المورد البشري الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة	39
5	مرتفعة	1.255	3.50	تعمل ادارة المؤسسة على تقدير جهود العاملين وانجازاتهم واشعارهم بأهمية وظائفهم بها	40
2	مرتفعة	1.151	3.72	تسعى المؤسسة إلى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها في السوق	41
8	مرتفعة	1.211	3.42	تتميز المؤسسة بخدمات جديدة عن باقي المؤسسات المنافسة	42
4	مرتفعة	1.282	3.50	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	43
/	مرتفعة	0.695	3.47	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في بنك الخليج وكالة تبسة، عن محور تنافسية المؤسسة الخدمية وأنه محقق بدرجة مرتفعة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إجمالي مرتفع بلغ 3.47 وانحراف معياري (0.695) حيث يشير إلى عدم وجود فروق كبيرة بين إجابات

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

المبجوثين وهناك اتفاق في الإجابة على عبارات هذا المحور، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو (موافق)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (13) عبارة تميز أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يتعلق بالعبارات (32، 34، 36)، أي أن لا تستخدم كثيرا أساليب محددة لمواجهة المنافسة ولا تقدم دائما منتجات وخدمات بطرق مختلفة عن منافسيها و لم تتفاعل عينة الدراسة بشكل كبير مع أن البنك يمتلك كفاءات لاتمتلكها المؤسسات المنافسة، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبجوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبجوثين راضين عن أن محور تنافسية المؤسسة الخدمية محقق وبشكل جيد ببنك الخليج - وكالة تبسة-.

### 1: إختبار صحة الفرضيات

لإجراء إختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الإختبار ومنه تحتل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أكبر 0,05.

تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، أداء الموظفين في البنك، عمليات البنك) ودعم تنافسية المؤسسة الخدمية في بنك الخليج الجزائر-وكالة تبسة(111)-، ولإختبار الفرضيات الفرعية تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الإعتماد على معامل الارتباط ( $R$ ) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل.

ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:



## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل: إدارة المعرفة	المتغير التابع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الابتكار في مجال المنتجات	تنافسية المؤسسة الخدمية	0.290	0.111	.365	2.610	0.012
الابتكار في مجال الأسعار		0.113	0.099	.149	1.135	0.262
الابتكار في مجال التوزيع		0.204	0.099	.252	2.068	0.044
الابتكار في مجال الترويج		0.107	0.096	.140	1.115	0.270
الابتكار في مجال الأفراد		0.032	0.104	.040	0.303	0.763
الابتكار في مجال العمليات		-	0.087	-.045-	-	0.718
الابتكار في مجال الدليل المادي		0.080	0.059	.120	1.342	0.185
قيمة R			0.806			
قيمة R <sup>2</sup>		0.649				
قيمة F		13.758				

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي أُستخدِم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير الأبعاد المتغير المستقل في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية -محل الدراسة-، حيث تبين أنه من خلال الجدول رقم (17) لتحليل معامل الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)=0.649$  (بمعنى أن هذه النسبة مرتفعة لدور الابتكار التسويقي في دعم تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-،

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

في حين سجلت قيمة معامل الارتباط ما نسبته  $R=0.806$ ، أي أن تنافسية المؤسسة الخدمية وأبعاد الابتكار التسويقي مرتبطين إرتباطا مرتفعا جدا بنسبة قدرت بـ: 80.6%.

ومنه يتضح من خلال نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الذي أُستخدِم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تبين أنه:

**(1) الفرضية الفرعية الأولى:** من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للابتكار في مجال المنتجات وبين القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية -وكالة تبسة (111)-، وتوضّح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (2.610) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية تتأثر وبشكل كبير بدرجة الابتكار في مجال المنتجات على مستوى البنك، كما قُدِّر مستوى الدلالة بـ (0.01)، وهو أقل من مستوى الثقة  $(\geq 0.05)$   $(\alpha)$ ، وبالتالي تُقبَل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الابتكار في المُنتَج وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

**(2) الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للابتكار في مجال الأسعار في دعم تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-، وتوضّح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.1335) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية لا تتأثر بشكل كبير بدور الابتكار في مجال الأسعار على مستوى البنك، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.262)، وهو أكبر من مستوى الثقة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبالتالي لا تُقبَل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الابتكار في التسعير وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

**(3) الفرضية الفرعية الثالثة:** من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للابتكار في

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

مجال التوزيع ومساهمته في دعم تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-، وتوضّح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (2.610) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية تتأثر وبشكل كبير بدور الابتكار في مجال التوزيع على مستوى البنك، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.04)، وهو أقل من مستوى الثقة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبالتالي تُقبَل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في التوزيع وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

4) الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبتكار في مجال الترويج ومدى مساهمته في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية محل الدراسة، وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.115) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية لا تتأثر بشكل كبير بدور الابتكار في مجال الترويج على مستوى البنك، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.270)، وهو أكبر من مستوى الثقة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبالتالي لا تُقبَل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في الترويج وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

5) الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبتكار في مجال الأفراد وتحسين تنافسية المؤسسة الخدمية -وكالة تبسة (111)-، وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (0.303) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية لا تتأثر بشكل كبير بدور الابتكار في مجال الأفراد على مستوى البنك، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.763)، وهو أكبر من مستوى الثقة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبالتالي لا تُقبَل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار في إدارة الأفراد وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

6) الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبتكار في مجال سيرورة العمليات وعلاقتها بتحسين تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-، وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (-0.363) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية لا تتأثر بشكل كبير بدور الإبتكار في مجال العمليات على مستوى البنك، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.718)، وهو أكبر من مستوى الثقة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبالتالي لا تُقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في تصميم الدليل المادي وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

7) الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبتكار في مجال الدليل المادي ومكانته في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية محل الدراسة، وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.342) بأن تنافسية المؤسسة الخدمية لا تتأثر بشكل كبير بدور الإبتكار في مجال الدليل المادي على مستوى البنك، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.185)، وهو أكبر من مستوى الثقة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبالتالي لا تُقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في سيرورة العمليات وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)-.

8) إختبار الفرضية الرئيسية: ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإبتكار التسويقي	تنافسية المؤسسة الخدمية	0.761	0.785	0.617	9.662	93.356	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج AGB الجزائر خلال الفترة (2017-2021)

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.617) من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة الخدمية-وكالة تبسة (111)-، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الإعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (93.356) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (28) وهي دالة إحصائياً، حيث قُدر مستوى الدلالة بـ: 0.00، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتسويق الإبتكاري ومساهمته في دعم تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)-.

### خلاصة الفصل الثالث:

قمنا في هذا الفصل بعرض واقع القطاع المصرفي في الجزائر، وتقديم عام لمؤسسة بنك الخليج الجزائري بالإضافة إلى عرض واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة أثر الابتكار التسويقي بأبعاده ( الابتكار في عناصر المزيج التسويقي التقليدية، الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الحديث) على تنافسية المؤسسة الخدمية، ونظرا لحدة المنافسة التي يعرفها قطاع المصرفي الجزائري يمكننا ملاحظة الابتكارات التسويقية المقدمة في المؤسسة والتي ساهمت في تعزيز ودعم مركز تنافسية المؤسسة في القطاع.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

يعتمد تبني الابتكار التسويقي بالمؤسسات على وجود البيئة المناسبة لتطبيق مبادئه، لأنه حتى لو كانت هناك وظيفة إدارة التسويق بالمؤسسة فإن ذلك لا يكفي، لأن خلق الأفكار الإبداعية وتجسيدها ليس مجرد وظيفة بها، بل هو نشاط مستمر يساهم فيه كل العاملون، لأنه من وجهة نظر رجال التسويق حتى يتم التطبيق الفعلي للابتكار التسويقي لابد من توفر جملة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية وحتى المعلوماتية وغيرها، من أجل توليد الأفكار الإبداعية وتقييمها وإختيار أفضلها وصولاً إلى تجسيدها.

### أولاً: النتائج

مكنتنا الدراسة بشقيها (النظرية والميدانية) من استخلاص النتائج التالية:

#### 1) نتائج الدراسة النظرية:

- إن نجاح المؤسسات في تبني وتنفيذ إستراتيجية الابتكار يعتمد على قدرتها في توفير البيئة الملائمة لذلك من خلال توفير الموارد البشرية (الكفاءات)، الموا رد المالية والمادية للقيام بتطبيق هذا الابتكار على أرض الواقع.
- يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة والغير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الأنشطة التسويقية.
- إن الابتكار التسويقي أصبح وسيلة هامة لتحقيق البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة.
- إن الابتكار والإبداع التسويقي لا يتطلب تكنولوجيا حديثة بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة.
- الابتكار أصبح سمة التنافس في هذا العصر، فلا توجد طريقة للتجاوب، مع التغيرات والتطورات سوى أن تكون المؤسسة أسرع منها في طرح التغيير والتطوير وبصفة مستمرة.
- لابد أن يشمل الابتكار التسويقي جميع عناصر المزيج التسويقي، دون إهمال لأي عنصر من أجل تحسين ميزة تنافسية المؤسسة.

#### 2) نتائج الدراسة الميدانية: مكنتنا الدراسة الميدانية من استخلاص النتائج التالية:



- لقد بنيت النتائج أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور قد بلغت نسبتهم 57% فنلاحظ أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وأن الأغلبية من فئة الشباب حيث بلغت أعلى نسبة للفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) 48.3%.
- تظهر نتائج الجداول أن معظم أفراد عينة الدراسة أمين صندوق ومستشار العملاء التجاري بنسبة 21.7%، تليها مستشار علاقات العملاء بنسبة 16.7%.
- كما تبين النتائج أن ما نسبته 40% من أفراد العينة بلغت مدة خدمتهم من (من سنة إلى 3 سنوات) تليها من لديهم الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 36.7%.
- شملت عينة الدراسة أفراد بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-، إذ تم توزيع 60 استبانة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 60 بنسبة إرجاع بلغت 100% و هي نسبة مرتفعة. وعلى هذا الأساس فإن مجموع الإستبانات التي خضعت للتحليل 60 استبانة.
- كانت جميع فقرات الاستبانة على علاقة طردية مع المجال الكلي للدارسة، وهذا ما يعكس مصداقية وصلاحيه الاستبانة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه الصدق البنائي من وجود اتساق داخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه ومع جميع الفقرات التي تتضمنها الأداة، كما توصلنا إلى وجود ثبات جيد في أداة الدارسة من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا 0.936 مما يدل على أنها متكاملة ومتجانسة بدرجة 93.6%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في المُنتج وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايبثب صحة الفرضية الفرعية الأولى).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في التسعير وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايرفض صحة الفرضية الفرعية الثانية).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في التوزيع وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايبثب صحة الفرضية الفرعية الثالثة).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في الترويج وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايرفض صحة الفرضية الفرعية الرابعة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في إدارة الأفراد وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايرفض صحة الفرضية الفرعية الخامسة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في تصميم الدليل المادي وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايرفض صحة الفرضية الفرعية السادسة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبتكار في سيرورة العمليات وبين القدرة على التنافس لدى بنك AGB -وكالة تبسة (111)- (وهو مايرفض صحة الفرضية الفرعية السابعة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتسويق الإبتكاري ومساهمته في دعم تنافسية بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة (111)- (وهو مايثبت صحة الفرضية الرئيسية).

#### ثانيا: الإقتراحات

- إيجاد قسم للتسويق داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية التطوير والإبتكار في مجالات التسويق ويعمل بها أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين.
- إحداث توازن في الإبتكار بين مختلف مجالات التسويق وعدم التركيز فقط على المنتج بالرغم من أهميته.
- تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف مشاريع الإبتكارية.
- ضرورة تبني المؤسسة الإبتكار التسويقي كإستراتيجية للمنافسة والتميز، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات.

- التركيز على الترويج، وإدخال أساليب ترويجية أكثر فعالية في إستقطاب الزبائن.
- الحرص على تقديم دورات تكوينية للأفراد بصفة دورية لإطلاعهم على كل ما هو جديد وما هو متوقع دخوله للأسواق من تكنولوجيا وأساليب تسيير وإنتاج أو غيرها.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي دفعتنا إلى التركيز على جانب من جوانب هذا الموضوع، فإننا -في الأخير- نقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، أو تكمل مختلف زوايا هذا البحث :

- دور الابتكار المستدام في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- دور التسويق الابتكاري في تحقيق رضا العميل والحفاظ على ولائه للمؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ) قائمة المراجع العربية

أولاً: الكتب

- 1) بهنسي السيد: إبتكار الأفكار الإعلانية، الطبعة الأولى، علا الكتب، نشر ، توزيع ، القاهرة ، 2007.
- 2) بوشمال عبد الرحمن، هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 3) ثامر البكري: قضايا معاصرة في التسويق ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4) السلمي علي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 5) عبد الكريم كاكي: الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013.
- 6) عز الدين السويسي، نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 7) علي الحمادي : 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، 1999.
- 8) فريد نجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشباب، مصر، 2000.
- 9) مأمون نديم عكروش: سهير نديم عكروش: تطوير منتجات جديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

- (10) مجد صقور: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- (11) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، 2011.
- (12) مؤيد سالم: أساسيات الإدارة استراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (13) مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو أحمد: أساسيات إقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2003.
- (14) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
- (15) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى، وائل للنشر، عمان، 2003.
- (16) نعيم حافظ أبو جمعة : التسويق الإبتكاري، الطبعة الأولى، مطبعة مصر، القاهرة، 2003.
- (17) نيجل كينج ، نيل أندوسون : إدارة أنشطة الإبتكار والتعبير (دليل انتقادي للمؤسسات )، [ ترجمة : محمود حسين حسني ]، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

#### ثانيا: الرسائل و الأطروحات الجامعية

- (1) أمال شتراوي : أثر الإبتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون ، مذكرة دكتوراه (غير منشورة )، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018.
- (2) بن عامر داهينين: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر -بسكرة-، 2016-2017.

- (3) بوزايد وسيلة: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2011-2012.
- (4) حسان يوزيان: الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2 علي لونيبي، 2020-2021.
- (5) رحمانى أسماء: دور براءة الإختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008-2009.
- (6) رنده سعدي:أثر الإبتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة،مذكرة دكتوراه(غير منشورة)،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أكلي محند اولحاج،البويرة،2020.
- (7) شكال وردة: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016-2017.
- (8) عثمان ليلي: دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة2، 2017.
- (9) عطا الله فهد السرحان: دور الإبتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، في فلسفة التسويق، جامعة عمان.
- (10) قاسم شاوش سعيدة: الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية وامكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.

- (11) لشهب الصادق، دور ابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، -تلمسان-، 2014-2015.
- (12) لعربي خديجة أمال: أثر الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2018.
- (13) محمد سليمان: الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- (14) هناء رمضاني: الإبتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة-، 2021.

#### ثالثا: المجلات و الدوريات

- (1) أكرم أحمد الطويل: ندى عبد الباسط كمشولة وآخرون: العلاقة بين أبعاد التسويق الإلكتروني وأبعاد إبداع المنتج، مجلة بحوث . مستقبلية . ، كلية الحداث الجامعية، العراق، 2012.
- (2) رميلة لعمور أمال عبد السلام: دور الإبتكار التسويقي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة ملبنة سويتلي بالجلفة الجزائر- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية(العدد الإقتصادي)، العدد30(02)، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- (3) سعودي نجوى: واقع التسويق الإبتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال- دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور. ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2016.
- (4) عائشة عمري: أثر الإبتكار التسويقي على أدوات الإتصالات التسويقية ،مجلة دفاتر إقتصادية، 2018.



- (5) علي الجياشي: حالة الابتكار في المنظمة وانعكاسات على الابتكار التسويقي والأداء دراسة حالة: شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2016.
- (6) عمار حميود، محمد فوزي الشعبي: واقع تطبيق الابتكار التسويقي في التوزيع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-دراسة حالة مديرية التوزيع فرع ورقلة الحضوري -، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- (7) كمال قاسمي، حسيبة دخان: متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية (دراسات اقتصادية ) ، بدون عدد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- (8) محمد قريشي: الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العدد الاقتصادية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (9) مهايا نوري عبد الله: إنعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المعتمدة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية -دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل -، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 23، العراق، 2012.
- (10) موزاوي عائشة، موزاوي عبد القادر: التسويق الابتكاري و دوره في تعظيم أرباح المؤسسات الخدمائية، مجلة الشرائح الاقتصادية (مجلة علمية محكمة)، العدد (02)، ديسمبر 2020.
- (11) نعيمة برك: الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب إنتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات -، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 10 ديسمبر 2011.

رابعاً: الملتقيات العلمية

- (1) أحمد امجدل : الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبليدة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 10 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، ديسمبر 2011.
- (2) جمال الدين سحنون، معمر حمدي: تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010.
- (3) سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقارنة مرتكزة على الموارد ، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- (1) فؤاد الشيخ سالم ،عطاء الله فهد السرحان: أثر الابتكار والإبداع التسويقي في المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ،ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والإقتصادي، جامعة اليرموك، 27.25 نيسان 2006.
- (2) موساوي زهية خالدي: نظرية الموارد والتجديد في التحليل استراتيجي المنظمات، الكفاءات معامل لتحقيق الأداء، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز وحوكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- (3) نصر الدين بن نذير،الزين منصور: الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات

الاعمال - التحديات العالمية العاصرة- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الأردن،أيام 27-29  
أفريل 2009.

(ب) قائمة المراجع الأجنبية

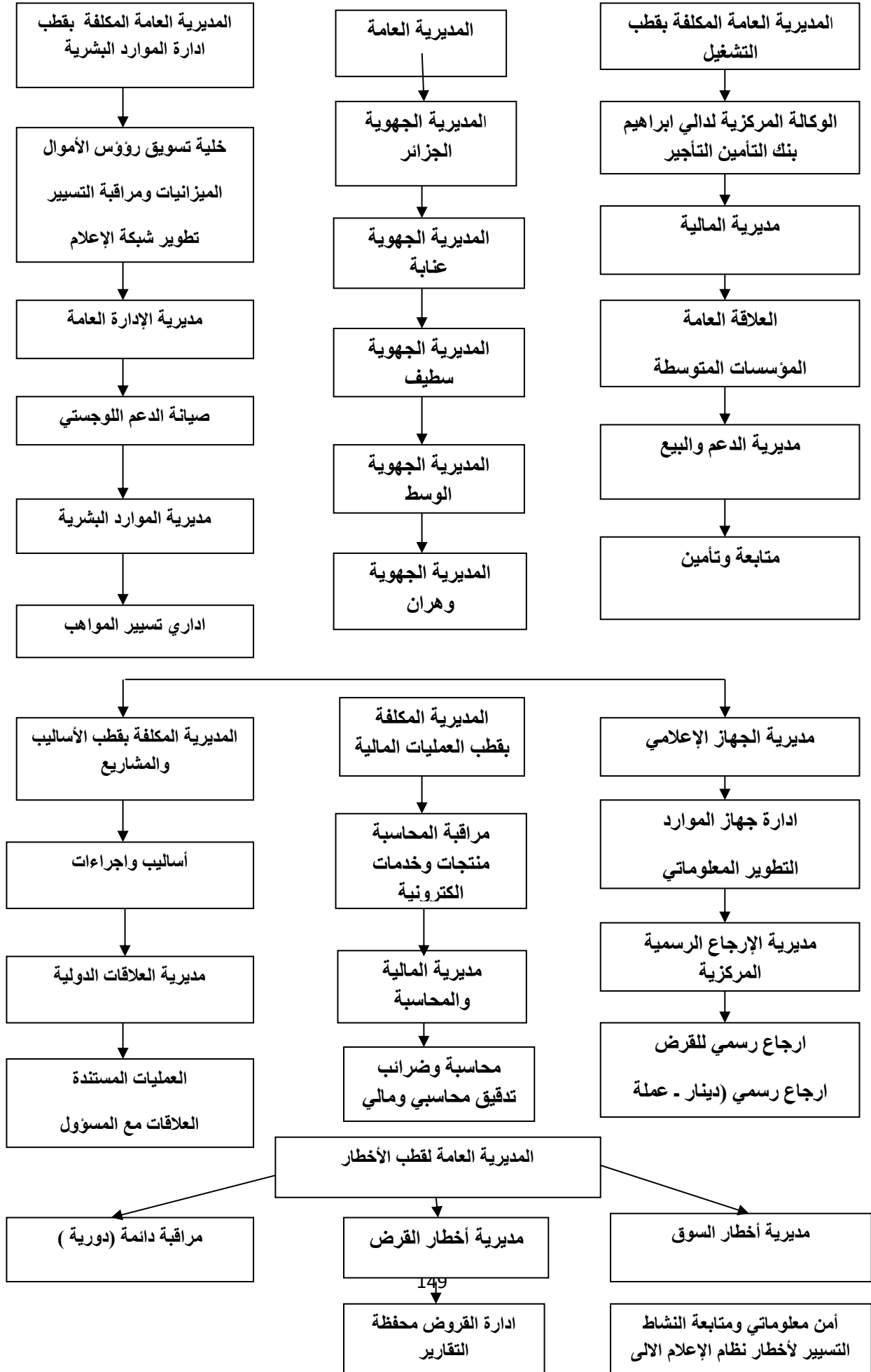
أولاً: الكتب

- 1) Philip Kotler ; Bernard Du bois : Marketing management , Edition public, 10eme édition, Paris, 2000.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر



الملحق رقم (02): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استمارة استبيان حول:

مساهمة الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة  
الخدمية

الخليج - وكالةتبسة- دراسة حالة بنك

السيد:١ (ة)الكريم:١ (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بهذه دراسة وذلك تحضيرا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في التسويق الخدمي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي-تبسة.

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للحصول على معلومات الغرض منها البحث العلمي حصرا والمساعدة في الوصول الى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتساهم في تطور المستقبل. ونود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والتقدير سلفا لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (X) أمام درجة الموافقة الذي يعبر عن وجهة نظركم، وبما يتفق مع مواقفكم الصريحة التي ستساهم في الوصول إلى نتائج حقيقية وواقعية. علما بأن نتائج هذه الدراسة ستعامل بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ:

-زايد عبد السلام

من إعداد الطالبتين:

-مراتي أميرة

-عطوي العالية

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 39 سنة  من 40 إلى 50 سنة  من 51 فما فوق

3- المستوى الوظيفي:

مدير  أمين الصندوق  المراقب  المتكلف بالعلاقة مع العملاء

المسؤول التجاري  مندوب اداري  مستشار العملاء التجاري  أخرى

4- الخبرة المهنية:

أقل من سنة  من سنة إلى 3 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

**المحور الأول: تنافسية المؤسسة الخدمية المتغير التابع:** هي استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أحسن استغلال بالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	1/التنافسية:					
01	تواجه المؤسسة منافسة شديدة في القطاع التي تنشط فيه.					
02	تستخدم أساليب محددة لمواجهة المنافسة.					
03	تقوم المؤسسة بجمع وتقييم معلومات عن ظروف التنافسية.					
04	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بطرق مختلفة عن منافسيها.					
	2/المقاربات النظرية للتنافسية:					

## قائمة الملاحق

					05	تمتلك المؤسسة الموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة.
					06	تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة.
					07	يملك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					08	تولي المؤسسة اهتماما بتفعيل المورد البشري في استراتيجياتها لتحقيق مزايا تنافسية.
					09	تعتبر المؤسسة المورد البشري الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة.
					10	تعمل ادارة المؤسسة على تقدير جهود العاملين وانجازاتهم واشعارهم بأهمية وظائفهم بها.
						3/الاستراتيجيات التنافسية:
					11	تسعى المؤسسة إلى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها في السوق.
					12	تتميز المؤسسة بخدمات جديدة عن باقي المؤسسات المنافسة.
					13	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات.

**المحور الثاني: الابتكار التسويقي المتغير المستقل:** القيام بعملية تسويق جديدة عن طريق استراتيجية أو فكرة تسويقية جديدة تكون مبتكرة ومختلفة عن طرق التسويق التقليدية.

						1/الابتكار في مجال المنتجات:
					14	تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والابتكار مقارنة بالمنافسين.
					15	هناك تنوع في منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
					16	تعمل المؤسسة على ابتكار وتقديم منتجات جديدة باستمرار.
					17	تقوم المؤسسة باستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة مميزة مقارنة بالمنافسين.
					18	التحسينات والابتكار في المنتجات المقدمة تحقق تطلعات العملاء.
						2/الابتكار في مجال الأسعار:
					19	تقدم المؤسسة عروض سعرية مبتكرة.
					20	عند تطبيق الابتكار السعري تأخذ المؤسسة في الحسبان ارضاء الزبائن.
					21	تقدم المؤسسة تسهيلات دفع متنوعة و متميزة مقارنة بالمنافسين.
					22	تقوم المؤسسة بتخفيض أسعار كوسيلة لتحقيق



## قائمة الملاحق

					التميز في السوق.
				23	قيام المؤسسة بالتنوع والابتكار في أسعار منتجاتها يعزز رضا الزبون. 3/الابتكار في مجال التوزيع:
				24	تعمل المؤسسة على استخدام أساليب توزيع مبتكرة وحديثة مقارنة بالمنافسين.
				25	الجهد والوقت المبذول من قبل الزبون للحصول على المنتج هو الأقل مقارنة بالمنافسين.
				26	تقوم المؤسسة بتكوين القوى البيعية لديها وتنمية معلوماتهم عن الأسواق المستهدفة من فترة لأخرى.
				27	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد المتميزين والمبتكرين لتوظيفهم في أعمال البيع والتوزيع.
				28	مستوى استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في البيع والتوزيع كبير مقارنة بالمنافسين. 4/الابتكار في مجال الترويج:
				29	تستخدم المؤسسة أساليب ترويجية متنوعة.
				30	تحرص المؤسسة عند تقديم منتجاتها على استخدام طرق مبتكرة.
				31	تعمل المؤسسة على الابتكار في تنشيط المبيعات من خلال تقديم حواجز مميزة.
				32	أساليب الترويج الجديدة التي مارستها المؤسسة أكبر من المنافسين. 5/الابتكار في مجال الأفراد:
				33	يحرص البنك على استقطاب اليد العاملة ذات التكوين العالي.
				34	يعمل البنك على توفير دورات تدريبية لعملائه بخصوص التقنيات البنكية الحديثة.
				35	يمنح تحفيزات مادية ومعنوية لموظفيه الذين يتقنون تكنولوجيا إعلامية حديثة.
				36	يسمح مسؤول البنك لأراء واقتراحات الموظفين بخصوص كيفية ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات. 6/الابتكار في مجال العمليات:
				37	يعمل البنك باستمرار على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعميل.
				38	يراجع البنك باستمرار مراحل تقديم الخدمة للعميل.
				39	يعتمد البنك في تخطيط خدماته على أشخاص مختصين وأصحاب خبرة في مجال تصميم الخدمة. 7/الابتكار في مجال الدليل المادي:

## قائمة الملاحق

					مباني البنك يراعي فيها الحدائة المعمارية عند تصميمها.	40
					يعمل البنك على اقتناء مكاتب تتوافق ومتطلبات عملائه.	41
					مرافق الراحة والإنتظار في البنك جعلت عملائه لايشكون من الإنتظار من أجل الحصول على الخدمات.	42
					يقوم البنك باستمرار بتغيير أجهزة الإعلام الألي المستخدمة في تقديم خدماته.	43

الملحق رقم (03): قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	الأستاذ
جامعة تبسة	تسويق	أستاذ محاضر - أ -	د/ مهدي مراد
جامعة تبسة	تسويق	أستاذ محاضر - ب -	د/ رايس عبد الرحمان
جامعة تبسة	تسويق	أستاذ محاضر - ب -	د/ قاطر فارس

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	56.7	56.7	56.7
أنثى	26	43.3	43.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	13	21.7	21.7	21.7
سنة 39 إلى 31 من	29	48.3	48.3	70.0
سنة 50 إلى 40 من	14	23.3	23.3	93.3
فوق فما 51 من	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المستوى

الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	5	8.3	8.3	8.3
صندوق أمين	13	21.7	21.7	30.0
المراقب	6	10.0	10.0	40.0
العملاء مع بالعلاقات المتكلف	10	16.7	16.7	56.7
التجاري المسؤول	7	11.7	11.7	68.3
إداري مندوب	6	10.0	10.0	78.3
التجاري العملاء مستشار	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة من أقل	14	23.3	23.3	23.3
سنوات 3 إلى سنة من	24	40.0	40.0	63.3

## قائمة الملاحق

سنوات 10 إلى 5 من	22	36.7	36.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

### معامل ألفا كرونباخ الاجمالي:

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	43

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الثاني: الابتكار التسويقي

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.916	30

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الأول: تنافسية المؤسسة الخدمية

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## قائمة الملاحق

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	13

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الابتكار التسويقي

البعد الأول الابتكار في مجال المنتجات

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
_بالتجديد_ المؤسسة_ منتجات_ تتميز بالمنافسين_ مقارنة_ والابتكار	60	3.80	1.375
_ المؤسسة_ منتجات_ في_ تنوع_ هناك بالمنافسين_ مقارنة	60	3.65	1.205
_وتقديم_ ابتكار_ على_ المؤسسة_ تعمل باستمرار_ جديدة_ منتجات	60	3.63	1.235
_المنتجات_ باستبدال_ المؤسسة_ تقوم مقارنة_ مميزة_ جديدة_ باخرى_ القديمة بالمنافسين	60	3.50	1.269
_المنتجات_ في_ والابتكار_ التحسينات العملاء_ تطلعات_ تحقق_ المقدمة	60	3.68	1.081
N valide (listwise)	60		

البعد الأول الابتكار مجال الأسعار

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
_سعرية_ عروض_ المؤسسة_ تقدم مبتكرة	60	3.60	1.304
_تأخذ_ السعري_ الابتكار_ تطبيق_ عند الزيائن_ ارضاء_ الحسان_ في_ المؤسسة	60	3.48	1.295
_متنوعة_ دفع_ تسهيلات_ المؤسسة_ تقدم بالمنافسين_ مقارنة_ ومتميزة_	60	3.28	1.462
_أسعار_ بتخفيض_ المؤسسة_ تقوم السوق_ في_ التميز_ لتحقيق_ كوسيلة	60	3.72	1.415
_في_ والابتكار_ بالتنوع_ المؤسسة_ قيام الزيون_ رضا_ يعزز_ منتجاتها_ أسعار	60	3.48	1.200
N valide (listwise)	60		

البعد الثالث: الابتكار في مجال التوزيع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أساليب استخدام على المؤسسة تعمل مقارنة وحديثة مبتكرة توزيع بالمناقسين	60	3.65	1.351
قبل من المينول والوقت الجهد هو المنتج على للحصول الزبون بالمناقسين مقارنة الأقل	60	3.47	1.371
البيعية القوى بتكوين المؤسسة تقوم الأسواق عن معلوماتهم وتنمية لديها لأخرى فترة من المستهدفة	60	3.47	1.268
الأفراد استقطاب على المؤسسة تعمل في لتوظيفهم والمبتكرين المتميزين والتوزيع البيع أعمال	60	3.47	1.186
للتكنولوجيا المؤسسة استخدام مستوى كبير والتوزيع البيع في الحديثة بالمناقسين مقارنة	60	3.52	1.242
N valide (listwise)	60		

البعد الرابع: الابتكار في مجال الترويج

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ترويجية أساليب المؤسسة تستخدم متنوعة	60	3.47	1.384
منتجاتها تقديم عند المؤسسة تحرص مبتكرة طرق استخدام على	60	3.58	1.183
في الابتكار على المؤسسة تعمل تقديم خلال من المبيعات تنشيط مميزة حواجز	60	3.50	1.186
التي الجديدة الترويج أساليب المنافسين من أكبر المؤسسة مارستها	60	3.28	1.303
N valide (listwise)	60		

البعد الخامس: الابتكار في مجال الأفراد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
_اليد_استقطاب_على_البنك_يحرص _العالي_التكوين_ذات_العاملة	60	3.68	1.269
_دورات_توفير_على_البنك_يعمل _التقنيات_بخصوص_لعملائه_تدريبية	60	3.53	1.171
_الحديثة_البنكية _ومعنوية_مادية_تحفيزات_يمنح _تكنولوجيا_يتقنون_الذين_لموظفيه	60	3.53	1.241
_حديثة_إعلامية _لأراء_البنك_مسؤول_يسمح _كيفية_بخصوص_الموظفين_واقترحات	60	3.62	1.250
_الخدمات_لتقديم_جديدة_طرق_ابتكار_			
N valide (listwise)	60		

البعد السادس: الابتكار في مجال العمليات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
_تخفيض_على_باستمرار_البنك_يعمل _للمعمل_الخدمة_لتقديم_اللازم_الوقت	60	3.58	1.381
_تقديم_مراحل_باستمرار_البنك_يراجع _للمعمل_الخدمة	60	3.35	1.273
_على_خدماته_تخطيط_في_البنك_يعتمد _خبرة_وأصحاب_مختصين_أشخاص_	60	3.35	1.219
_الخدمة_تصميم_مجال_في_			
_الحداثة_فيها_يراعي_البنك_مباني _تصميمها_عند_المعمارية	60	3.30	1.430
_مكاتب_اقتناء_على_البنك_يعمل _عملائه_ومتطلبات_تتوافق	60	2.92	1.394
_البنك_في_والإنتظار_الراحة_مرافق _الإنتظار_من_لايشكون_عملائه_جعلت	60	2.90	1.285
_الخدمات_على_الحصول_أجل_من_			
_أجهزة_بتغيير_باستمرار_البنك_يقوم _تقديم_في_المستخدمة_الألي_الإعلام _خدماته	60	2.80	1.338
N valide (listwise)	60		



## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الثاني تنافسية المؤسسة الخدمية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
_في شديدة منافسة المؤسسة تواجه فيه تنشيط التي القطاع	60	3.73	1.401
_لمواجهة محددة أساليب تستخدم المنافسة	60	3.33	1.145
معلومات وتقييم بجمع المؤسسة تقوم التنافسية ظروف عن	60	3.42	1.183
_وخدمات منتجات المؤسسة تقدم منافسيها عن مختلفة بطرق	60	3.33	1.311
_تسمح التي الموارد المؤسسة تمتلك تفرضها التي التحديات لمواجهة لها	60	3.65	1.424
المنافسة			
_لاتملكها كفاءات المؤسسة تمتلك المنافسة المؤسسات	60	3.27	1.219
_تجعلهم التي القدرات الأفراد يمتلك الأهداف تحقيق في يساهمون	60	3.42	1.183
الاستراتيجية			
المورد يتفعل اهتماما المؤسسة تولى لتحقيق استراتيجياتها في البشري	60	3.47	1.171
تنافسية مزايا			
_البشري المورد المؤسسة تعتبر المنافسة لمواجهة أهمية الأكثر	60	3.48	1.214
_تقدير على المؤسسة إدارة تعمل واشعارهم وانجازاتهم العاملين جهود	60	3.50	1.255
بها وظائفهم بأهمية			
_خدمات إنتاج إلى المؤسسة تسعى في حصتها على للسيطرة تكلفة بأقل	60	3.72	1.151
السوق			
_عن جديدة بخدمات المؤسسة تتميز المنافسة المؤسسات باقي	60	3.42	1.211
_في عالية مرونة المؤسسة تمتلك بما خدماتها إنتاج حجم في التحكم	60	3.50	1.282
على الطلب سوق تقلبات مع يتناسب الخدمات			
N valide (listwise)	60		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسييان

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	60	3.4659	.66319
N valide (listwise)	60		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التسويقي_الابتكار	60	3.4600	.69534
المؤسسة_تنافسية	60	3.4795	.69561
الأول_البعد	60	3.6533	.87672
الثاني_البعد	60	3.5133	.91789
الثالث_البعد	60	3.5133	.85914
الرابع_البعد	60	3.4583	.90452
الخامس_البعد	60	3.5917	.87813
السادس_البعد	60	3.4278	.99545
السابع_البعد	60	2.9792	1.04789
N valide (listwise)	60		

## اختبار التوزيع الطبيعي

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الإجمالي	التسويقي_الابتكار	المؤسسة_تنافسية	
N	60	60	60	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.4659	3.4600	3.4795
	Ecart-type	.66319	.69534	.69561
Différences les plus extrêmes	Absolue	.116	.139	.112
	Positive	.105	.114	.071
	Négative	-.116-	-.139-	-.112-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.901	1.077	.867	
Signification asymptotique (bilatérale)	.391	.197	.440	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

تائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية (الانحدار البسيط) بن المتغير المستقل والتابع

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التسويقي_الابتكار <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : المؤسسة\_تنافسية  
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.785 <sup>a</sup>	.617	.610	.43430	.617	93.356	1	58	.000

- a. Valeurs prédites : (constantes), التسويقي\_الابتكار

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17.609	1	17.609	93.356	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	10.940	58	.189		
Total	28.549	59			

- a. Variable dépendante : المؤسسة\_تنافسية  
 b. Valeurs prédites : (constantes), التسويقي\_الابتكار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.761	.287		2.653	.010
1 التسويقي_الابتكار	.786	.081	.785	9.662	.000

## قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

### نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الانحدار المتعدد) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	السابع_البعد, الأول_البعد, الرابع_البعد, السادس_البعد, الثالث_البعد, الثاني_البعد, الخامس_البعد <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.602	.43875	.649	13.758	7	52	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), السابع\_البعد, الأول\_البعد, الرابع\_البعد, السادس\_البعد, الثالث\_البعد, الثاني\_البعد, الخامس\_البعد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	18.539	7	2.648	13.758	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	10.010	52	.192		
	Total	28.549	59			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), السابع\_البعد, الأول\_البعد, الرابع\_البعد, السادس\_البعد, الثالث\_البعد, الثاني\_البعد, الخامس\_البعد

Coefficients<sup>a</sup>

قائمة الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.695	.295		2.353	.022
الأول_البعد	.290	.111	.365	2.610	.012
الثاني_البعد	.113	.099	.149	1.135	.262
الثالث_البعد	.204	.099	.252	2.068	.044
الرابع_البعد	.107	.096	.140	1.115	.270
الخامس_البعد	.032	.104	.040	.303	.763
السادس_البعد	-.031-	.087	-.045-	-.363-	.718
السابع_البعد	.080	.059	.120	1.342	.185

a. Variable dépendante : المؤسسة\_تنافسية

معامل Anova للمتغيرات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	7.636	25	.305	1.463	.150
	Intra-groupes	7.098	34	.209		
	Total	14.733	59			
العمر	Inter-groupes	21.188	25	.848	1.408	.175
	Intra-groupes	20.462	34	.602		
	Total	41.650	59			
الوظيفي_المستوى	Inter-groupes	105.493	25	4.220	1.000	.493
	Intra-groupes	143.490	34	4.220		
	Total	248.983	59			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	15.971	25	.639	1.146	.351
	Intra-groupes	18.962	34	.558		
	Total	34.933	59			

الملحق (05): وثائق بنك الخليج الجزائر

مجموعة بطاقة فيزا بنك خليج الجزائر - تأمين سفر

البيانات المصرفية الإلكترونية  
فيزا بنك الخليج الجزائر

+  
تأمين سفر  
تأمين و ضمان الأسفار  
من أجل سلامتكم

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria

www.agb.dz

مخاضة بنخية: 3304  
مخاضة بونقية: +213 (21) 984 904

Pack Carte VISA AGB - Assurance Voyage

Cartes Monétiques  
VISA AGB

+  
Assurance Voyage

L'assurance d'un séjour  
en toute tranquillité

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria

www.agb.dz

Appel International: +213 (21) 984 904



Pack Carte VISA AGB - Assurance Voyage

L'assurance d'un séjour en toute tranquillité

La carte internationale VISA de Gulf Bank Algeria reste le moyen le plus pratique, fiable et sécurisé pour le règlement de vos achats à l'étranger que ce soit sur un le Terminal de Paiement Electronique (TPE), sur internet ou encore en effectuant des retraits en espèces sur les distributeurs automatiques VISA, elle est utilisable sur les cinq continents et reliée généralement à un compte devise\*\*.

Profitez dès maintenant des avantages qu'offre notre gamme de cartes (Prépayée, Classique, Gold et Platinum), en vous rapprochant de votre conseiller clientèle.

Procurez-vous vite la carte la plus adaptée à vos besoins !

Avantages de la carte internationale VISA

- Jouissez d'une certification 3D SECURE sur toutes nos cartes.
- Disposez à tout moment de votre argent 7 jours/7 et 24 h/24.
- Bénéficiez d'une assurance voyage annuelle.
- Profitez d'une tranquillité pendant une durée de validité de 3 ans renouvelable.
- Réception d'une notification par SMS en temps réel.

Particularités de la Carte PREPAYEE

- Carte anonyme.
- Remise immédiatement dès sa commande auprès du conseiller clientèle.
- Rechargeable au guichet de la banque et/ou sur AGB ONLINE en un seul clic.
- Offre un pack Assurance Voyage en incluant diverses garanties d'assurances et d'assistance (optionnel).
- Coût abordable.
- Exclusivité AGB.

Particularités de la Carte CLASSIQUE, GOLD et PLATINUM

- Carte nominative.
- Offre un pack Assurance Voyage, en incluant diverses garanties d'assurances et d'assistance.
- Les titulaires des cartes Gold et Platinum, bénéficient d'un service complémentaire « Emergency Card et Emergency Cash ».
- Une tarification attractive.

Pour plus d'information, prière de vous rapprocher de votre conseiller clientèle  
\*Sauf pour la carte Prépayée. \*\* Unité monétaire: Euro.

مجموعة بطاقة فيزا بنك خليج الجزائر - تأمين سفر

تأمين و ضمان الأسفار من أجل سلامتكم

البطاقة الدولية VISA لبنك الخليج الجزائر هي الطريقة الأسبب، الموثوقة والأمنة لدفع مشترياتك في الخارج، سواء كان ذلك عبر جهاز الدفع الإلكتروني، عن طريق الأنترنت أو عن طريق السحوبات النقدية، على أجهزة الصرف الآلي "فيزا" يمكن استخدامها على مستوى الفئات الخمس و يربط عادة بحساب العملة\*\*.

استفيدوا ومن الحين، من المزايا المقدمة من مجموعة بطاقات (مسيقة، الدفع، الكلاسيكية، الذهبية و البلاتينية)، بالاقتراب من المستشار البنكي على مستوى و كلانا.

تحصلوا و بسرعة على البطاقة المصرفية الأنسب لاحتياجاتكم!

مزايا بطاقة "فيزا" الدولية

- استمتعوا بشهادة تأمين 3D SECURE على كل بطاقتنا.
- تصرفوا بأموالكم و في كل الأوقات 7 أيام/7 و 24 ساعة/24.
- استفيدوا بتأمينات السفر السنوية.
- استفيدوا من مدة صلاحية 3 سنوات قابلة للتجديد.
- استلموا إشعار فوري عن طريق الرسائل القصيرة.

خصائص ومزايا بطاقة الدولية مسيقة الدفع

- بطاقة خاضة غير معروفة (لا تحمل إسم الزبون).
- تسلم فوراً عند الطلب بالقرب من مستشاركم البنكي.
- قابلة للشحن في شبكات البنك و عبر الأنترنت.
- تقدم مجموعة تأمين على السفر يشمل مختلف مزايا و خدمات التأمين.
- سعر معقول.
- عرض حصري لبنك الخليج الجزائر.

خصائص ومزايا البطاقة الدولية الكلاسيكية، الذهبية و البلاتينية

- بطاقة خاضة معروفة (تحمل إسم الزبون).
- تقدم مجموعة تأمين على السفر يشمل ضمانات التأمين المختلفة و كذا المساعادات.
- استفيدوا حاملوا البطاقة الذهبية و البلاتينية من خدمة تمويلية "بطاقة الطوارئ" والحصول على أموال جاهزة للدفع في حالة الطوارئ\*.
- سعر مغز و جذاب.

لمزيد من المعلومات يرجى التوجه لمستشار الزبون  
\* باستثناء بطاقة مسيقة الدفع - العملة اليورو.

**وفرُوا بدون فوائد**

**%**

▲ **آمن و متاح** : أموالكم موضوعة بكل أمان و متاحة في جميع الأوقات.

▲ **مرنة و عملية** : تمنح لكم بطاقة التوفير CIB إجراء عمليات السحب و التحويل و حتى الإيداع في أي وقت.

▲ **0% مكافأة** : مدخراتكم لا تنشئ أي فائدة أو هامش.

**AGB +**

يمكنكم طلب فتح الحساب الخاص بكم مباشرة على تطبيق AGB Online.

**هل تريدون تأمين مدخراتكم دون فوائد؟**

**التوفير بدون فوائد لـ AGB مصمم خصيصًا لكم.**

**الآن يمكنكم تأسيس رأس مالكم للاستثمار، لشراء مهم... أو ببساطة لتكوين وسادة الأمان.**

**Constituez votre épargne automatiquement et gratuitement !**

Parce qu'une épargne se planifie dans le temps, pensez à programmer un virement récurrent vers votre compte épargne non rémunérée au rythme que vous souhaitez (mensuel, trimestriel, ...) en quelques clics sur votre application AGB Online.

Vous pouvez modifier le montant et la fréquence de vos virements à votre convenance.



**قوموا بإنشاء مدخراتكم تلقائيًا ومجانًا!**

لأن التوفير يتم التخطيط له مع الوقت، قوموا ببرمجة التحويل المتكرر إلى حساب التوفير بدون فوائد الخاص بكم وفقًا لجدول زمني تظارونه (شهريًا، فصليًا، ...) و هذا يبضع نقرات على تطبيقكم AGB Online.

يمكنكم تغيير قيمة المبلغ و وتيرة تحويلاتكم في أي وقت.

**Centre de Relation Client**  
**مركز علاقة الزبائن**

**3304**

في خدمتكم À votre écoute

**7/7**

y compris les jours fériés

حتى أيام العطل

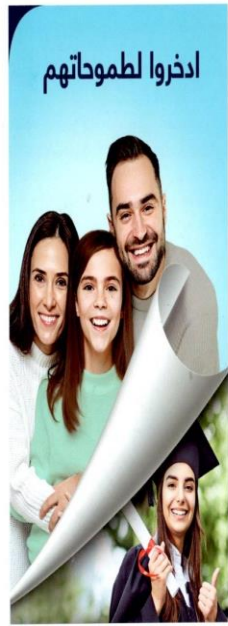
من **7:30**

إلى **00:00**

[www.agb.dz](http://www.agb.dz)

Gulf Bank Algérie

Appels depuis l'étranger +213 (21) 984 904



لينك أسجل

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algérie



لينك أسجل

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algérie



**Constituez votre épargne automatiquement et gratuitement !**

Parce qu'une épargne se planifie dans le temps, pensez à programmer un virement répétitif vers le compte épargne START de votre enfant au rythme que vous souhaitez (mensuel, trimestriel, ...) en quelques clics sur votre application AGB Online.

Vous pouvez modifier le montant et la fréquence de vos virements à tout moment et à votre convenance.



**قوموا بإنشاء مدخراتكم تلقائياً ومجانياً!**

لأن التوفير يتم التخطيط له مع الوقت، قوموا ببرمجة التحويل المتكرر إلى حساب التوفير START الخاص بطفلكم وفقاً لجدول زمني تختارونه (شهرياً، فصلياً، ...) و هذا يضع نقرات على تطبيقكم AGB Online.

يمكنكم تغيير قيمة المبلغ و وتيرة تحويلاتكم في أي وقت.

**Centre de Relation Client  
مركز علاقة الزبائن**

**3304**

À votre écoute في خدمتكم

**7/7**

y compris les jours fériés

حتى أيام العطل

من **7:30**

إلى **00:00**

[www.agb.dz](http://www.agb.dz)

Gulf Bank Algérie

للتصال من الخارج +213 (21) 984 904 Appels depuis l'étranger

**قدموا لهم مزايا عديدة:**

- هدية<sup>(\*)</sup> ترحيبية تقدم عند فتح الحساب.
- دفتر الادخار لمتابعة الودائع، مثالي لتعليم أطفالكم كيفية إدارة مدخراتهم.
- بطاقة ادخار CIB لإجراء عمليات السحب، التحويل و المدفوعات مباشرة عبر أجهزة الصراف الآلي و الشبائيك الآتلية الخاصة بنا في جميع أنحاء البلاد.



لأننا نستمع إلى قناعاتكم، فإننا نقدم لكم أيضاً حساب START التساهمي.

يمكنكم طلب فتح حساب START الخاص بكم مباشرة على تطبيق AGB Online.

(\*) التفاصيل في الوثالة أو على موقعنا: [www.agb.dz](http://www.agb.dz)

**هل لديكم أطفال؟**

قوموا من الآن بمساعدتهم على الادخار تدريجياً حتى يتمكنوا من تحقيق أحلامهم لاحقاً!

التوفير START المخصص للشباب دون سن 23 عاماً، هو الحل الأمثل الذي يسمح لهم بالإنطلاق في الحياة!

**قدموا لهم الدعم اللازم لنجاحهم**

إن امتلاك مدخرات حتى قبل الدخول في الحياة المهنية، يسمح للشباب بالحصول على مصادر التمويل لتنفيذ مشاريعهم الأولى بكل استقلالية: دفع تكاليف الدراسة، تعلم مهارات جديدة أو الذهاب في رحلة لغوية الخ...

**التوفير START آمن**

- ضعوا مدخراتكم بكل أمان.
- قوموا بتزويد حساب التوفير بشكل منتظم عن طريق AGB Online أو عن طريق بطاقة CIB.
- اجعلوا مدخرات طفلكم تنمو بفضل فوائد محسوبة وفقاً لودائعكم<sup>(\*)</sup>.

(\*) اطلعوا على شروط المكافآت على موقعنا: [www.agb.dz](http://www.agb.dz)



## الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز مساهمة الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة الخدمية، إذا أن التسويق الحديث -اليوم- قائم على الابتكار التسويقي من ناحية، ومن ناحية أخرى مواجهة تحديات المنافسة والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الخدمية بكافة أنواعها.

حيث أصبح الابتكار التسويقي من المداخل الحديثة التي تساعد المؤسسة في مسايرة تحديات المنافسة، من خلال مجموعة من المقاربات والإستراتيجيات التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية وضمان الإستمرارية فيها.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الخدمية -محل الدراسة-، كانت من بين المؤسسات المصرفية الرائدة في مجالها في السوق المصرفية خاصة ما تعلق منها بموضوع الابتكار التسويقي.

**الكلمات المفتاحية :** الابتكار التسويقي، التنافسية، المنافسة، المؤسسة الخدمية.

## Résumé :

Cette étude visait à mettre en évidence la contribution de l'innovation marketing au soutien de la compétitivité de l'entreprise de service, car le marketing moderne - aujourd'hui - repose sur l'innovation marketing d'une part, et d'autre part, face aux défis de la concurrence et à la capacité à s'adapter aux évolutions contemporaines auxquelles sont confrontées les entreprises de services de toutes sortes.

Comme l'innovation marketing est devenue l'une des approches modernes qui aident l'organisation à suivre le rythme des défis de la concurrence, grâce à un ensemble d'approches et de stratégies qui jouent un rôle important dans l'obtention d'un avantage concurrentiel et en assurent la continuité.

Il convient de noter que l'entreprise de service - objet de l'étude - figurait parmi les établissements bancaires leaders dans son domaine sur le marché bancaire, notamment en ce qui concerne la question de l'innovation marketing.

**Mots clés :** innovation marketing, compétitivité, concurrence, entreprise de service.