

## دور الابتكار التسويقي في تطور أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إتصالات

الجزائر مديرية مستغانم

أ.بن نامة نورية أ.د. كربالي بغداد

جامعة مستغانم جامعة وهران

الجزائر

### ملخص:

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، و تسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل، و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار على أساس دائم و مستمر، حيث يوجد عدة مداخل للإبتكار و يعتبر الابتكار التسويقي أحد أهم مجالات الابتكار، نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق. و تمثل النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني في أن إتصالات الجزائر مصممة على الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق خدمات و شبكات الإتصالات السلكية و اللاسلكية و هذا بإتباع السياسات التالية: تطوير خدمات جديدة للعملاء، تحديث شبكة البنية التحتية، ضمان جودة الخدمات و تحسين الإنتاجية، مسايرة التكنولوجيا و مواكبة التطورات و الإستفادة منها في إستراتيجية التسويق، حيث إستخدمت الإنترنت و موقعها الإلكتروني في ممارسة أنشطتها التسويقية لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن و الحفاظ عليهم وتعزيز القدرة التنافسية و هذا مؤشر على تطور و تحسن مستوى الأداء لديها.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التسويقي، المزيج التسويقي، الميزة التنافسية، تطور أداء المؤسسة، رضا و ولاء الزبون.

### Abstract:

Companies look for a place which have a high top and hope to be the first and able to face the competition and achieve better results, and sure that the companies are able to innovate where there are several intervention for innovation and the marketing innovation is one of the most important field of innovation.

The results that we are obtained is the Algeria telecom is determined to maintain the leader place in the market services and the telecommunication networks by following this methods: the developments of news services of customers, upgrading infrastructure network, ensure the quality of services and to improve the productivity, to keep pace with technology and keep abreast of developments and have the advantage of the marketing strategy. Where we use the internet and its web site in the exercise of its marketing activities to earn as much as possible from customers and retain and strengthen competitiveness. And this leads to evolution and improve the performance of the companies.

**Key words:** Innovation marketing – Marketing mix – Competitive advantage – Evolution of the performance of the companies – Satisfaction and customer loyalty.

## مقدمة:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم و في ظل العديد من معطيات العصر يأخذ التسويق أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، إذ من دون تسويق فعال لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها ، فكان لابد للاستجابة لهذه التطورات في الاتجاه نحو الإبداع و الابتكار، حيث أصبح الابتكار الركيزة الأساسية للبقاء في ظل المتغيرات المتعددة، و خاصة الابتكار التسويقي الذي يتضمن الابتكار في إنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة، الابتكار في الأسعار و الترويج لهذه المنتجات و الخدمات ثم العمل على الابتكار في توزيعها حتى تصل إلى العملاء في المكان و الزمان المناسبين، فالسرعة في التغير أخذت تفرضها المنافسة في عالم الأعمال الحديثة و التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الابتكار كمدخل أساسي في هذه المنافسة لتقدم أفضل المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية بهدف تطور أداء المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الابتكار التسويقي والآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العملية الابتكارية في هذا المجال في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة و زيادة مبيعاتها و حصتها السوقية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

أما هدف الدراسة فيتمثل في حث شركائنا على الابتكار في نشاطاتها بشكل عام والنشاطات التسويقية بشكل خاص، وذلك من خلال عرض لبعض الأفكار الابتكارية في مجال التسويق و كذا إبراز أهمية الابتكار التسويقي و دوره في تحسين و تطور أداء المؤسسة. و في ضوء ذلك يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في ما يلي:

**ما مدى تأثير الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية ؟**

وللوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما هي مجالات الابتكار التسويقي التي تطبقها المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

**فرضيات البحث:**

من أجل معالجة التساؤلات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة عليها وسيتم اختبار مدى صحة هذه الفرضيات، وهي:

- الابتكار التسويقي ينصب على أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميع العناصر في آن واحد.
- يؤدي تبني الابتكار التسويقي في معظم المؤسسات الجزائرية إلى تحسين مستوى أدائها.

و لتأكيد ذلك سوف نتطرق إلى المحاور التالية :

**المحور 1:** مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي.

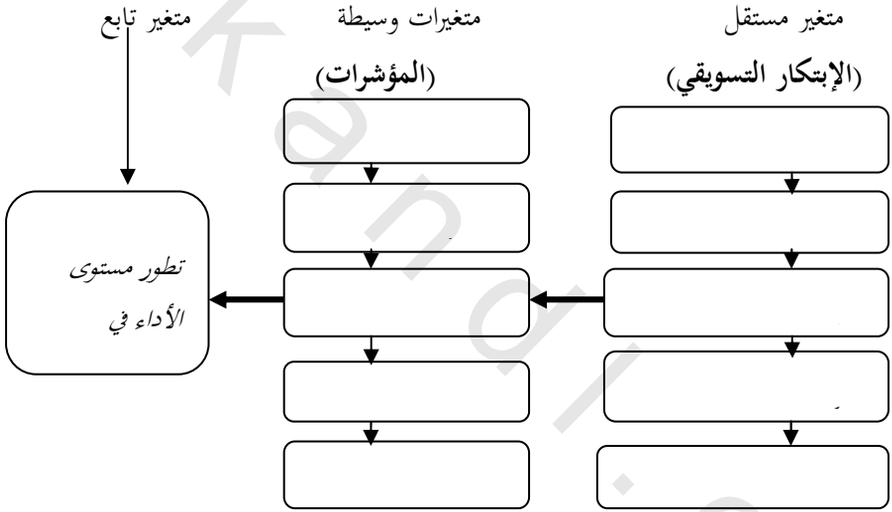
**المحور 2:** ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية.

**المحور 3:** أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية.

**الجانب التطبيقي:** وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من خلال ما سبق تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن متغيراته المستقلة والمتمثلة بحالة الابتكار التسويقي السائدة في المؤسسة المعبرة عن عناصر المزيج التسويقي والتي تحمل سمات الابتكار التسويقي في مضمونها. و المتغيرات الوسيطة و المتمثلة في مؤشرات تطور الأداء ومن ثم المتغيرات التابعة والمتمثلة بمستوى الأداء المتحقق في المؤسسة .

**الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للبحث**



**المحور 1 : مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي**

**1) مفهوم الابتكار :**

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن

الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء.

يمكن تعريف الابتكار بأنه: "xxx" هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة،

طريقة) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمؤسسة".

■ تعريف " Joseph Schumpeter " :<sup>xxxii</sup>

" الإبتكار هو تقديم ناجح لمنتج جديد، عملية أو نموذج تنظيمي إلى السوق".

و لقد حدد " Joseph Schumpeter " خمسة أشكال للإبتكار هي:<sup>xxxiii</sup>

- إنتاج منتج جديد - إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق - إستعمال مصدر جديد للمواد الأولية - فتح و غزو أسواق جديدة - تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

■ تعريف زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة :

" الإبتكار هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره و قدراته العقلية، و ما يحيط به من مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه".<sup>xxxiii</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإبتكار هو : عملية إنشاء و تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، عملية جديدة بهدف تحسين الكفاءة و الفاعلية و الميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمؤسسة و لأصحاب المصلحة.

(2) مفهوم الإبتكار التسويقي و خصائصه :

يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو جميع هذه العناصر في آن واحد. بمعنى آخر فالإبتكار التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا ويهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسسة، والتعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون، وتحقيق ولاءه، باعتباره سبب وجود المؤسسة.<sup>xxxiv</sup> و يعرف على أنه:<sup>xxxv</sup> " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية".

■ خصائصه: إن الإبتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها:<sup>xxxvi</sup>

- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- شمولية الإبتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.

(3) مراحل عملية الإبتكار التسويقي: تتمثل مراحل الإبتكار التسويقي فيما يلي :<sup>xxxvii</sup>

1. **توليد الأفكار الابتكارية :** تبدأ عملية الابتكار التسويقي بمرحلة توليد الأفكار الابتكارية و يمكن أن تكون هذه الأفكار في أي من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي من منتج و سعر و ترويج و توزيع.
  2. **الغربلة (التصفية) المبدئية للأفكار :** و في هذه المرحلة يتم الإستبعاد المبدئي لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق ، بحيث لا تخضع للمرور بالمراحل التالية و ذلك إستناداً إلى عدد من المعايير أو الأسس.
  3. **تقييم الأفكار ( الابتكارات ):** و في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار بشيء من التفصيل ، بحيث يتحدد ما للفكرة و ما عليها و ذلك في ضوء عدد من المعايير ، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه، و يتم إستبعاد تلك الأفكار غير المجدية لسبب أو لآخر و الإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى .
  4. **إختبار الابتكار :** و تتم في هذه المرحلة عملية إختبار للإبتكار لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقه من عدمه و بالطبع فإن الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم إستبعاده بينما يتم الإبقاء على الابتكارات الأخرى و التي تنتقل إلى المرحلة التالية .
  5. **تطبيق الابتكار:** و يقصد به وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي و في البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار.
  6. **تقييم نتائج التطبيق:** بعد تطبيق الابتكار و السماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه، يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك و التي قد تكون إيجابية أو سلبية، بحيث يمكن الحكم على الابتكار و مدى نجاحه، و يرتبط بهذه الخطوة التوصل إلى عدد من الدروس المستفادة سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو ما يجب عمله .
- 4) مجالات الابتكار التسويقي :**
- 1.4 الابتكار في مجال المنتج :**

يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي وهو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج، ويلعب الابتكار دوراً أساسياً في الوصول إلى منتجات جديدة وذلك إما من خلال تطويرها أو تقديم منتجات جديدة تماماً بالنسبة للسوق، ويؤثر الابتكار بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. إن الابتكار في مجال المنتجات أمر لا بد منه وذلك لعدد من الأسباب منها: <sup>xxxviii</sup> مواجهة المنافسين، ومجارات التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، بالإضافة إلى إشباع حاجات العملاء سواء كانت حاجات غير ظاهرة أو إشباع

حاجات تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدم المؤسسة منتجاً يشبعها بشكل أفضل.

■ **أنواع المنتجات الجديدة:** هناك عدة تصنيفات للمنتجات الجديدة و لعل أهمها ثلاثة تصنيفات أساسية حسب نوع الابتكار و هي: <sup>xxxix</sup>

-منتجات الإبتكار الجذري: و هي منتجات مبتكرة تماما و التي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما و تغير سلوك الزبائن.

-منتجات الإبتكار التدريجي (التحسيني): و تتمثل في التعديلات على المنتجات الحالية و ذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة.

-المنتجات المقلدة : و هي التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة معينة و لكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، حيث هناك من يرى بأنها غير إبتكارية و أنها تدخل في إطار التقليد الإستنساخي ، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديد هو نظرة السوق إليه.

#### **2.4 الإبتكار في مجال الخدمات :**

شهدت الآونة الأخيرة إهتماما متزايدا بالخدمات و تسويقها، و يلعب الإبتكار في مجال الخدمات دورا هاما في النجاح في تسويقها و في التميز عن المنافسين. لذا يتحتم على مؤسسات الخدمات أن تقوم بتطوير خدمات جديدة و محسنة لتلبية إحتياجات عملائها قبل تحرك المنافسين نحوها، من أجل الإستمرار و النمو و البقاء.

تستطيع المؤسسات الخدمية أن تطور خدمات جديدة من خلال مدخلين: <sup>xl</sup>

#### **1. عن طريق التملك:** على المؤسسة أن تنتهج واحد أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية:

- الأسلوب الأول: قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشراؤها.
  - الأسلوب الثاني: قيام المؤسسة بشراء حقوق إختراعات و إبتكارات من مؤسسات أخرى.
  - الأسلوب الثالث: قيام المؤسسة بشراء حقوق إمتياز من مؤسسات خدمية أخرى قائمة.
- في هذه الأساليب الثلاثة، فإن المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، و إنما تقوم ببساطة بإمتلاك حقوق خدمات قائمة.

#### **2. عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما:** إن عملية تطوير خدمة جديدة فإنها ستأخذ

مسارين رئيسيين هما:

- المسار الأول: قيام مؤسسة الخدمة بإبتكار و تطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكاناتها المادية و الفكرية و البشرية و غيرها.

- المسار الثاني: قيام مؤسسة الخدمة بالإنصال بعدد من الباحثين و الإستشارين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، و تكليفها بالبحث عن أبحاث الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل إسم المؤسسة المعنية.

#### 3.4 الإبتكار في مجال التسعير:

يعد السعر عنصراً حاسماً من عناصر المزيج التسويقي و لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، وتبرز أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالتسويق كونه أحد المجالات المهمة للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات و الأرباح وتأثيره في الطلب على المنتجات، كما يعد الإبتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي .<sup>xli</sup>

#### 4.4 الإبتكار في مجال الترويج:

تعد الأنشطة الترويجية عاملاً مهماً بالنسبة لأغلب المؤسسات لاجتذاب العملاء و بالتالي لكي يتم الشراء منك يجب أن يعلم العملاء أولاً ما الذي تقوم ببيعه و من ثم فان الترويج يلعب دوراً حيوياً في عملية التسويق و عليك أن تعرف كيف تستفيد الاستفادة القصوى من الإعلام و ذلك لزيادة حجم مبيعاتك و ربحيتك. و يشمل الترويج الإعلان، البيع الشخصي، أدوات تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.<sup>xlii</sup> و قد أصبح لزاماً على المؤسسات التميز في الترويج و لفت الانتباه و هو ما يترك الأثر في ذهن العميل فترة أطول و يتحقق ذلك من خلال الإبتكار في مجال الترويج بحيث يمثل عنصر الإعلان مجالاً خصباً للإبتكار.

#### 5.4 الإبتكار في مجال التوزيع:

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، ويلعب دوراً مهماً في خلق المنفعة الزمانية والمكانية من خلال إيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه وبالكمية المطلوبة. ويتضمن جميع الأنشطة التي يتم أداؤها من أجل انسياب المنتجات من منتجها إلى المستهلكين. ويقوم الموزعون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع بأعلى كفاءة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم، ويرضي عملاءهم وذلك من خلال العديد من المداخل والتي يعد الإبتكار أهمها. وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الإبتكار فيها كل من المسوق والعملاء. فقد يكون الإبتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم

منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى. <sup>xliii</sup>

#### 6.4 الإبتكار في بحوث التسويق:

كثيرا ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مشكلة أو أثر في إنجاز بعض مراحلها و قد يكمن حل مثل هذه المشكلة في الوصول إلى فكرة أو أفكار مبتكرة و تطبيقها في البحث.

و فيما يلي عرض لعدد من الإبتكارات في مجال بحوث التسويق و هي: <sup>xliv</sup>

- **المتسوقون الغامضون:** هؤلاء المتسوقون عبارة عن موظفين تابعين للمؤسسة تقوم ببحث تسويقي خاص بها، و يقومون بدور عملاء فعليين دون أن يعرف موظفو المؤسسة المسؤولون عن التسويق. و يطلق عليهم البعض المتسوقون الأشباح أو الوهميون.

- **دراسات أنماط و سلوك المتسوق داخل السوق:** تعتبر دراسات أنماط و سلوك المتسوق داخل السوق على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة، و يمكن التعرف على أنماط و سلوك المتسوقين داخل السوق من خلال الإستقصاء.

- **طرق الإسقاط:** إن إستخدام طرق الإسقاط في بحوث التسويق يعتبر بمثابة إبتكار، إن هذه الطريقة تتغلغل داخل الشخص إلى ما وراء الإجابات المباشرة. و من أهم الطرق التي تستخدم في جمع البيانات عن طريق الإسقاط: علاقة الكلمات، رسومات المستهلك، فرز الصور، القصص و أسلوب الشخص الثالث.

- **فحص محتويات قمامة المستهلكين:** تتمثل هذه الطريقة في البحث في أوعية قمامة المستهلكين، و بالتالي فإن فحص هذه الأوعية يمكن أن يوصل إلى بيانات عن المنتجات التي يستخدمها المستهلكون. و بهذا يمكن التوصل إلى إستنتاجات عن الخصائص الديمغرافية للمستهلك. و بالرغم مما يحققه هذا الإبتكار من فوائد إلا أنه لم ينجح و ذلك لأن قيام باحث التسويق بفحص قمامة المستهلكين عملية غير نظيفة و تثير الإشمئزاز، و عدم معرفة المستهلك أو إستئذانه يعتبر مخالفة لحق المستهلك في الحفاظ على خصوصيته.

- **تحديد بعدية سلوك المستهلك:** هناك أوجه كثيرة لسلوك المستهلك المتعلق بالمنتجات و الماركات و المتاجر و ما يلي ذلك من شعور ما بعد الشراء من رضا أو عدم رضا.

## المحور 2: ماهية أداء المؤسسة

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء مؤسساتهم و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية.

**1) مفهوم أداء المؤسسة:** لا يوجد إتفاق بين الباحثين لتعريف مصطلح الأداء و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و إختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح .

■ **تعريف الأداء حسب " Miller et Bromily "** هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>xliv</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين هما الطريقة في إستعمال الموارد أي عامل الكفاءة، و النتائج أو الأهداف المحققة من ذلك الإستخدام أي عامل الفعالية.

■ **تعريف الأداء حسب " P. Drucker "**<sup>xlvi</sup>: " هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال " .

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي و هو البقاء في سوقها و إستمرارها في نشاطها في ظل التنافس و من ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال.

## 2) تقييم أداء المؤسسة:

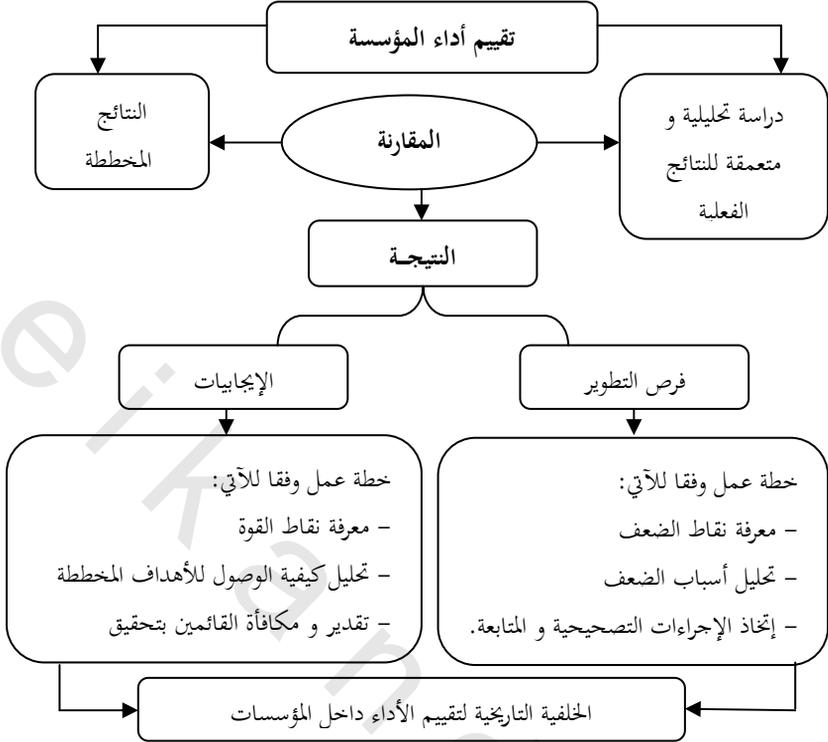
إن عملية تقييم الأداء :<sup>xlvii</sup> " تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة و هي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".

و تعرف عملية تقييم الأداء بأنها:<sup>xlviii</sup> " عملية تهدف إلى قياس نتائج الأعمال التي تحدث خلال فترة زمنية ماضية سواء كانت كمية أو نوعية، بإستخدام مجموعة من المؤشرات " .

كما يعرف تقييم الأداء بأنه:<sup>xliv</sup> " أداة من أدوات الرقابة يمكن بواسطتها معرفة مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، و التعرف على أوجه القصور و نقاط الإنحراف عن الخطط الموضوعة لتلك العمليات " .

و يمكن توضيح تقييم أداء المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم ( 02 ): تقييم أداء المؤسسة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 12.

### 3 مؤشرات قياس الأداء:

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، و من ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة و التي تعبر بصفة أدق عن أدائها. حيث تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في:<sup>1</sup>

الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الإستغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الإستثمار، المرودية المالية، غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت لكثير من الإنتقادات، و تتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في :

## ■ بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة و مستوى أداء المؤسسة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال. <sup>li</sup> و تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية و غير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير و الطويل الأجل في تقرير موحد، و تتمثل الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يلي: <sup>lii</sup> الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو و التعليم.

## ■ لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء و تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة ، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة و محاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة و هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية و غير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه. <sup>liii</sup>

## المحور 3 : أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية

### 1) تقييم الابتكار التسويقي :

بعد تطبيق الابتكار التسويقي يتطلب الأمر تقييمه و ذلك في ضوء ما كان متوقعا من نتائج و ما تحقق منها بالفعل و تتطلب عملية التقييم هذه مثلها مثل أي عملية تقييم في أي مجال آخر تطوير و إستخدام عدد من المعايير و من أمثلة هذه المعايير ما يلي: <sup>liv</sup>

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار التسويقي.
- التغير في درجة رضا أو عدم رضا الزبائن .
- التكلفة الفعلية للإبتكار التسويقي مقارنة بالعائد منه و نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الإبتكار التسويقي.
- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني و تطبيق الإبتكار التسويقي .

### 2) دور الإبتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية

لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. و تتمثل علاقة الإبتكار بالميزة التنافسية فيما يلي: <sup>lv</sup>

-إن الابتكار يقوم أساسا على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يعود بالنفع المادي أو المعنوي على المؤسسة وهو ما يساهم في تنمية ميزتها التنافسية.

-نظرا لسرعة التغيرات والتطورات الحاصلة فإن سرعة اندثار الإبتكار والميزة التنافسية تنامت بشكل كبير لهذا فإن الدعامة الأساسية للحفاظ على الميزة التنافسية وتطويرها هو الإبتكار.

-يرجع الفرق والتفاوت في الميزة التنافسية بين مؤسسة وأخرى في قدرتها على الابتكار ومعدل هذا الابتكار. أي الابتكار يعتبر أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي توفر العوامل الأربعة التالية:<sup>lvi</sup>

-أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المنظمات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين .

-ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقاءه نتيجة توفيره للعوائد المادية والمالية اللازمة لذلك.

-أن يمكن الإبتكار المؤسسة من الإستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات والنظم الإدارية المبتكرة.

-أن يكون الابتكار قائم على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها.

### 3) أثر الإبتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة

#### 1.3 أثر الإبتكار التسويقي على الربحية : هناك علاقة جد مهمة بين الربح و الإبتكار،

حيث يعتبر الإبتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الإبتكاري ، و هو الربح الناتج عن الإبتكار. يؤثر الإبتكار التسويقي على ربحية المنشأة من خلال الإستجابة

لحاجات و رغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين ، و تحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى و التكلفة الأدنى كما هو موضح فيما يلي:<sup>lvii</sup>

-ميزة السعر الأعلى: ينتج عن الإبتكار التسويقي منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال

تحسينات عليها أو طريقة إعلانية جديدة أو طريقة جديدة في التسعير تشبع حاجات و رغبات المستهلك، فبعض المستهلكين يربطون بين سعر المنتج و جودته ، لذا نجد أن بعض المؤسسات

تستعمل الأسعار الدالة أي تضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها لتعكس مكانة أو جودة المنتج و رغم أن

الكمية ستكون قليلة إلا أن هذه المؤسسات تحقق أرباحاً من خلال ميزة السعر الأعلى و لكن ما يجب الإشارة إليه أن هذه الأرباح ستكون مؤقتة لأن المؤسسة ليست وحدها في السوق .

**-ميزة التكلفة الأدنى:** إذا ما إستطاعت المؤسسة خلق عملية تسويقية تؤدي بها إلى تخفيض تكاليفها، و حتى الإستفادة من إقتصاديات الحجم في حالة الإبتكار في مجال المنتجات من خلال خلق آلة إنتاجية مثلاً ذات طاقة أكبر مما يملكه منافسيها و عليه يمكن للمؤسسة تخفيض أسعارها بالقدر الذي لا يتمكن من اللحاق بها عند ذلك المستوى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الإلتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون قد إستغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها و بالتالي تحقيق نوع من الإحتكار بتطبيق سعر تحت المستوى الإعتيادي و منه زيادة هوامشها.

**2.3 أثر الإبتكار التسويقي على الحصة السوقية و النمو:** يؤثر الإبتكار التسويقي على الحصة السوقية للمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء أو القطاعات السوقية التي قد تستهدفها المؤسسة من خلال خلق منتجات جديدة تلبى رغبات قطاع سوقي معين، فالإبتكار التسويقي يمكنه تحسين موقع المؤسسة في سوقها و تعزيزه أو الدخول إلى سوق جديد و توسيع نشاطها و نموها. لهذا فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر و العمل على تعزيزها و إدامتها لفترة طويلة و هذا ما يتطلب إستغلال جميع الإمكانيات بطريقة كفأة. فالحصول على ميزة تنافسية يحقق صعوبة إختراق المنافسين لعملاء المؤسسة نتيجة لإرتفاع ولاء العملاء إتجاه منتجات المؤسسة. <sup>lviii</sup>

**3.3 أثر الإبتكار على دورة حياة المنتج:** إن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج و خاصة مرحلتي النمو و النضج تنعكس على تدفق المبيعات و من ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، و يعد الإبتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج و هذا هو واقع العلاقة المهمة.

#### ■ الآثار السلبية للإبتكار التسويقي :

على الرغم من أهمية الإبتكار التسويقي فإنه ينتج عنه آثار سلبية أو غير مرغوب فيها، و يمكن حصر أهم الآثار السلبية للإبتكار التسويقي في: <sup>lix</sup>

**إرتفاع تكاليف المنتجات:** إن تكاليف الإبتكار التسويقي قد تكون باهظة و عادة ما تضاف هذه التكاليف إلى التكاليف الأخرى للمنتج، و مع حرص المؤسسة على تحقيق ربح معين فإن سعر المنتج يكون أعلى في حالة وجود إبتكار تسويقي .

خداع وتضليل المستهلكين: يمكن أن يستخدم الإبتكار التسويقي في خداع و تضليل المستهلكين و يتضح ذلك جليا في عدد من الممارسات مثل تخفيض وزن عبوة المنتج بدلا من رفع السعر، حيث عادة لا يلاحظ المستهلك هذا التخفيض بينما يلاحظ بسهولة إرتفاع في السعر. و استخدام أدلة مزيفة في إثبات الدعاوي الإعلانية.

وضع حواجز أمام الآخرين تمنعهم من دخول السوق: يرى البعض أن من الآثار السلبية للإبتكار التسويقي أنه يستخدم كأداة لوضع حواجز أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من الدخول إلى السوق الأمر الذي قد يؤدي إلى الإضرار بالمنافسة و الوصول إلى حالة إحتكار.

**الجانب التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "مديرية مستغانم"**

سنحاول في هذا الجانب التطبيقي تسليط الضوء على تلك الإبتكارات التي تطبقها مؤسسة "إتصالات الجزائر" في ممارساتها التسويقية و تأثيرها على أدائها، أما السبب الذي دفعنا إلى اختيار هذه المؤسسة هو أنها تعتبر رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

**أولا : نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر:**

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم "SPA" برأس مال إجتماعي يقدر ب 100.000.000,00 دينار جزائري. و كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003.

**ثانيا : منهجية الدراسة التطبيقية**

لقد قمنا بإتباع أسلوب دراسة الحالة، ومنهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستبيان وتم استعمال البرنامج الإحصائي spss version 22 لتحليل نتائج الإستمارات المقدمة لموظفي إتصالات الجزائر بمستغانم وقد تضمنت الاستمارة معلومات شخصية عن الموظف ثم الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وهي في سبعة محاور:

1/ السلوك الإبتكاري للمؤسسة، 2/ الإبتكار في مجال المنتج، 3/ الإبتكار في مجال التسعير، 4/ الإبتكار الترويجي، 5/ الإبتكار التوزيعي، 6/ الإبتكار في مجال بحوث التسويق، 7/ مستوى الأداء المتحقق. و تم استخدام " مقياس ليكرت LIKERT SCALE " حيث يحدد الشخص درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة ، و هذا المقياس مكون من 5 خيارات متدرجة كالتالي : 1- غير موافق إطلاقا 2- غير موافق 3- محايد 4- موافق 5- موافق تماما .

مجتمع الدراسة و العينة : تمثل المجتمع في جميع موظفي شركة إتصالات الجزائر عبر مختلف المصالح والأقسام .أما العينة تمثلت في 30موظف الذين يزاولون النشاط التسويقي وعلى هذا الأساس وزعت الإستمارات بطريقة عشوائية على الموظفين في مصلحة التسويق.

متغيرات الدراسة : يتمثل متغير الدراسة المستقل في الإبتكار التسويقي و متغير الدراسة التابع يتمثل في تطور أداء المؤسسة .

#### الفرضية الرئيسية:

فرضية الوجود H1: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإبتكار التسويقي و تطور أداء المؤسسة الإقتصادية .

فرضية العدم H0: عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإبتكار التسويقي و تطور أداء المؤسسة الإقتصادية .

ثبات أداة الدراسة : تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار كرونباخ ألفا، وكانت درجة الاتساق الداخلي 0.750 و هي تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات =0.866 نلاحظ أن النتيجة أيضا تقترب من الواحد إذن المقياس صادق.

■ تحليل نتائج أسئلة المحاور: لقد تم إختيار المحور الرابع : الإبتكار الترويجي

#### الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب المحور الرابع

النسبة المئوية	التكرار	
3.30%	1	2.00
6.70%	2	3.00
3.30%	1	3.50
63.30%	19	4.00
20.00%	6	4.50
3.30%	1	500
100%	30	المجموع :

المصدر : نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (01) أن أكبر التكرارات هو 19 و هو يمثل الإجابة 4 أي " متوفر" بنسبة 63.30% مما يدل على أن إتصالات الجزائر تقوم بإبتكارات لترويج خدماتها و هذا عبر موقعها الإلكتروني. و قمنا بإتباع نفس الطريقة و ذلك من خلال استخراج جدول التكرارات و الشكل الموضح له لكل سؤال، ثم لكل محور من محاور الاستمارة.

## ■ تحليل و إختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة :

ينطوي هذا المطلب على قياس علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة التابعة و المستقلة و هذا من خلال إختبار الفرضية الرئيسية . و لإختبار هذه الفرضية يجب إختبار الفرضيات الفرعية.

## ■ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية الوجود H1: يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة و بشكل إيجابي بدرجة الإبتكار في مجال الترويج.

فرضية العدم H0: لا يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة بشكل إيجابي بدرجة الإبتكار في مجال الترويج.

من أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين مستوى الأداء في المؤسسة و الإبتكار الترويجي في مؤسسة إتصالات الجزائر قمنا بقياس معامل الإرتباط بيرسون بين المحور الرابع و المحور السابع . ووجدنا أن قيمة معامل الإرتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.441 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H1 أي توجد علاقة إرتباط بين مستوى الأداء في المؤسسة و الإبتكار الترويجي. و منه نستنتج أن قيام المؤسسة بالإبتكار الترويجي و تطوير خدماتها يؤدي إلى كسب رضا و ولاء الزبون و بالتالي إلى زيادة مبيعاتها و أرباحها مما يؤدي إلى تطور و تحسن أدائها. و قمنا بإتباع نفس الطريقة و ذلك بين بقية المحاور و المحور السابع ووجدنا أن فرضية الوجود صحيحة بالنسبة لبقية الفرضيات الفرعية .

## ■ تقييم الإبتكار التسويقي في المؤسسة و دوره في تطوير أداء المؤسسة:

- تمكنت مؤسسة إتصالات الجزائر من إحتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية و هذا نتيجة قدراتها و كفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى و المرحلة التي تعيشها البلاد من إنفتاح للسوق و ما صاحبه من تحولات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. و هي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع بتطوير و تحسين أدائها و إكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي، و هذا من خلال إدخال إبتكارات في ممارساتها التسويقية .

- و بما أن اتصالات الجزائر مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة، فهي تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بتطوير الخدمات و مواكبة التكنولوجيا الحديثة و تبذل كل الجهود لتطوير خدماتها و ترقيةها نحو الأحسن فمثال ذلك استعمال مؤسسات شبكة الهواتف النقالة لتقنية متطورة مثل "3G" الجيل الثالث للخدمة الهاتف النقال ، خدمات التعبئة الإلكترونية ، عرض نظام جديد يسمى MSAN وهي تكنولوجيا لتدقق عالي جداً

المسماة شبكة النقاط المتعددة و التي تسمح للزبون بإستعمال الهاتف الثابت و الخط الرقمي المشترك ذي السرعة الفائقة "ADSL" والتلفزيون بواسطة كابل في آن واحد...الخ.

- إن إتصالات الجزائر تؤكد على أن شبكة الإنترنت و بالأخص الموقع الإلكتروني يعتبر قناة تسويقية جيدة لها، حيث تقوم بالتسويق و الإشهار عن خدماتها و عروضها و التعريف بوكالاتها المتواجدة عبر كافة الولايات عبر الموقع الإلكتروني. و هذا نتيجة الإزداد الكبير لعدد المستخدمين لشبكة الإنترنت، إزداد سرعات الإنترنت و تطور تقنيات الإتصال و إقبال الزبائن على موقع المؤسسة. و الموقع الرئيسي لإتصالات الجزائر هو: <http://www.algeriatelecom.dz> ، أما الموقع "ec.djaweb.dz" أي "Espace Client Algérie Telecom" و هي خدمة الزبائن على الإنترنت . حيث يقوم الزبون بالتسجيل و ذلك بإدخال رقم الهاتف و رقم الزبون يجده في الفاتورة، و بذلك يمكن للزبون أن يتحصل على ما يلي:

- متابعة إستهلاكاته الهاتفية و الإنترنت و التحصل على فاتورة الهاتف و الإنترنت.  
- مواكبة و إكتشاف كل العروض الترويجية عبر الإنترنت و إرسال جميع الطلبات و الشكاوى بشكل تفاعلي و بكل سهولة. إن بناء إتصالات الجزائر علاقات وثيقة مع الزبائن و كسب رضاهم وولائهم و من خلال الحديث الإيجابي للزبائن الراضين ذوي الولاء لها وتكرار عملية الشراء ينجم عنه زيادة في المبيعات و الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبذلك إستطاعت أن تجد لنفسها موقعا في السوق و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، كل هذه العناصر مؤثر على تطور و تحسن مستوى أدائها.

#### خاتمة:

في ظل العولمة و شدة المنافسة أصبح الإبتكار التسويقي أداة هامة بحيث يسمح للمؤسسة مواكبة المستجديات العالمية و مواجهة المخاطر التي تشهدها بيئة المؤسسة ، كما يؤدي تفعيل الإبتكار التسويقي إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة و العمل على تحسين جودتها و تقليص أسعارها، مما يجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، و بالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنها البقاء و النمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق و تحسن أدائها و على هذا الأساس يجب على المؤسسة الإهتمام بالإبتكار التسويقي و توفير مختلف المقومات و الشروط الضرورية لتفعيله، و في هذا المجال نقترح ما يلي:

- تخصيص إعتمادات مالية كافية للبحث و التطوير و الإبتكار .
- تنمية وعي الأفراد بأهمية الإبتكار التسويقي و تدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد.
- معالجة مختلف المعوقات التي تحد من المبادرة و الإبداع و الإبتكار.

- الاستفادة من المعرفة العلمية و التطور التكنولوجي للدول المتقدمة .
- أهمية منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم بشكل خاص.

## الهوامش والمراجع:

- زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة" إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 20.
- <sup>2</sup> عطا الله فهد سرحان" دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه جامعة عمان 2005- ص 11.
- <sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة " التسويق الابتكاري" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.
- <sup>4</sup> طارق الخيزر و آخرون،"مبادئ التسويق"، منشورات جامعة دمشق، ص 459-460.
- <sup>5</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره ، ص 69-70.
- <sup>6</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 269.
- <sup>7</sup> نجم عبود نجم" إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص 256-257.
- <sup>8</sup> بشير العلاق، حميد الطائي" تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 79.
- <sup>9</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 155.
- <sup>10</sup> بلين الشور"مهارات التسويق" ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، الجمهورية العربية السورية ، ماجستير تسويق، 2009-2010 ، ص 09.
- <sup>11</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 229.
- <sup>12</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 262، 268.
- <sup>13</sup> عداوي الحسين فلاح حسن" الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2000، ص 231.
- <sup>14</sup> P. Drucker " l'avenir du management selon Drucker, éditions village mondial, paris 1999, p73.
- <sup>15</sup> عبد المليك مزهودة" الأداء بين الكفاءة و الفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، ص 95.
- <sup>16</sup> حنان الصوالحة " تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها" دراسة تحليلية ميدانية، جامعة الإسراء، 2009، ص 06.
- <sup>17</sup> النصور"تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستراتيجية في الأردن" رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 1990، ص 60.
- <sup>18</sup>Gregory Deng los, la création de valeur, édition Dunod ,paris, 2003, p67.
- <sup>19</sup>Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p 65.
- <sup>20</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" بطاقة الأداء المتوازن" (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2009، ص 60-63.
- <sup>21</sup>Françoise Giroud et autres, op cit, p 65.
- <sup>22</sup> نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- <sup>23</sup> نبيل مرسي خليل" الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998، ص 98.
- <sup>24</sup> براينيس عبد القادر، بارك نعيمة" متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، ص 07.
- <sup>25</sup> أحمد اجمل" الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية" ، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية ، أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص 345-348.

26 أحمد مجدل ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

27 إعداد خبراء الأكاديمية الدولية للتدريب و التنمية البشرية- إدارة التسويق- ص 11-12.

## المراجع باللغة العربية:

### المكتب:

- بشير العلاق، حميد الطائي " تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدلة" إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
- طارق الخيزر و آخرون"مبادئ التسويق"، منشورات جامعة دمشق، 2005.
- محمود عبد الفتاح رضوان" تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013.
- نعيم حافظ أبو جمعة " التسويق الابتكاري" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003.
- نجم عبود نجم" إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- نبيل مرسي خليل"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- عداوي الحسين فلاح حسن" الإدارة الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2000.

### مذكرات الماجستير و الدكتوراه:

- النسور"تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستراتيجية في الأردن" رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 1990.
- لجين الشور"مهارات التسويق" ، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد ، الجمهورية العربية السورية ، ماجستير تسويق ، 2009-
- 2010 .
- عطا الله فهد سرحان"دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه جامعة عمان 2005.

### المقالات و الملتقيات:

- أحمد مجدل" الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المنشأة الإقتصادية" ، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية ، أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد العاشر ديسمبر 2011.
- برائيس عبد القادر، " متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- حنان الصوالحة " تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها" دراسة تحليلية ميدانية، جامعة الإسراء ، 2009.
- ناصر مراد" واقع الإبداع في المؤسسة" مشاركة في الملتقى الدولي: لإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة.
- عبد الملوك مزهوده" الأداء بين الكفاءة و الفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, Paris, 2004
- Gregory Deng los, la création de valeur, édition Dunod ,paris, 2003.
- P. Drucker " l'avenir du management selon Drucker, éditions village mondial, paris1999.
- Anais Bégarin, Seyla Chhun et autres, Se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente, publié par Bridonneau le 2 février 2015 dans problématiques stratégiques.
- D'après Alain Caillat, Hachette Technique, 2009, [http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2\\_innov\\_vp.pdf](http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2_innov_vp.pdf), consulter le 29 juillet 2015.