



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلمة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2017

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان

دور الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة
دراسة حالة الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر - فرع ميلمة -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص "تسويق الخدمات"

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطلبة:

- هولي فرحات

- زواغي فاطمة

- لعربي نسيبة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف	أ. بوركوة عبد المالك
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف	أ. صكري أيوب
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف	أ. هولي فرحات

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أول الشكر هو لرب العالمين الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل
المتواضع، والذي نرجو أن يكون عوناً ومرجعاً يعتمد
عليه كل من يأتي بعدنا

كما لا يفوتنا أن نقف وقفة احترام وتقدير إلى الأستاذ
الفاضل هولي فرحات ونشكره على كل المجهودات
والتوجيهات التي أنارت لنا الدرب وأرشدتنا في كل
خطوات هذا العمل.

كما نتوجه بشكر أساتذة تخصص التسويق
وكل من ساهم في إتمام هذا العمل
إلى كل هؤلاء زميلي عملنا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

إلى من حملتني وهنا على ومن فضلت عليا بدعواتها

وبركاتهما، إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها التي قادتنني حيث أنا
الآن

أمي الحبيبة "حفظها الله لي"

إلى روح أبي الطاهرة "رحمه الله"، إلى أخي الغالي، إلى كل عائلتي

إلى كل صديقاتي وأصدقاء الدراسة

إلى كل النفوس الطيبة التي وقفند إلى جانبي

فاطمة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلي من أفنيا

عمرهما تضحية و عطاء، إلي النور الذي يشع في القلب والعقل،

ومنبع ضوء الليل والنهار، إلي من سرقا حبي وحناني، وسببا علمي وانشغالي

إلي شمسي وقمري.. أبي وأمي.. أهدي عملي..

كما أهدي عملي إلي كواكبي السبع إخواني وأخواتي، وإلى أشقائي من الحياة

أصدقائي و زملائي

إلي كل من زرع في نفسي بذرة أمل، أو ساعدني لأعد درجة

أو شجعني لحمل شعلة العلم وسلاح الزمن

إلي كل هؤلاء أهدي عملي

نسيبة

الفهرس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

المحتوى

البسملة
الشكر والتقدير	I
إهداء	1
إهداء	II
إهداء	2
إهداء	III
المحتويات	فهرس
V
الجدول	فهرس
VIII
الأشكال	فهرس
IX
الملاحق	فهرس
X
مقدمة
أ

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل نظري للابتكار

تمهيد
02
03	المبحث الأول: ماهية الابتكار

المطلب الأول: مفهوم الابتكار والمصطلحات المرتبطة به 03

المطلب الثاني: أهمية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه 06

المطلب الثالث: أنواع وأشكال الابتكار 13

المبحث الثاني: إستراتيجيات الإبتكار ومراحله 18

المطلب الأول: إستراتيجية الابتكار 18

المطلب الثاني: مراحل ومستويات الابتكار 23

المطلب الثالث: نماذج الابتكار 25

المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للإبتكار 29

المطلب الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار ومؤشراته 29

المطلب الثاني: الأساليب الداعمة للإبتكار 34

المطلب الثالث: الابتكار ووظائف المؤسسة 35

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للحصة السوقية

تمهيد 40

المبحث الأول: عموميات حول السوق
41

المطلب الأول: ماهية السوق
41

المطلب الثاني: تجرئة السوق
46

المطلب الثالث: إستراتيجيات المؤسسة لطرح منتجاتها في السوق
49

المبحث الثاني: الحصة السوقية ومقاييسها
52

المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية، خطواتها وأسباب تحليلها
52

المطلب الثاني: أهداف قياس الحصة السوقية
54

المطلب الثالث: المقاييس المستخدمة لحساب الحصة السوقية
55

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات الحصة السوقية وعلاقتها بالابتكار
58

المطلب الأول: مؤشر الحصة السوقية في ظل التوجهات الحديثة للتسويق
58

المطلب الثاني: تأثير الابتكار على نمو الحصة السوقية
61

المطلب الثالث: أسباب عدم نجاعة تحليل مؤشر الحصة السوقية
62

خلاصة الفصل
64

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ميله-

92

خاتمة

94

..... قائمة المراجع

98

103 قائمة الملاحق

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
30	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته	01
35	أهم مصادر الحصول على الأفكار وطرق الحصول عليها	02
45	أشكال السوق	03
81	العروض المقدمة من قبل اتصالات الجزائر	04
82	عروض خدمة أنيس + حسب أصناف الزبائن	05
83	تطور رقم الأعمال 2012-2016	06
86	تحليل الحصة السوقية الإجمالية للمديرية العملياتية فرع ميلة 2014-2016	07
88	حصة السوق النسبية للمنتجات الجديدة	08
88	تطور رقم الأعمال والمنتجات الجديدة 2014 - 2016	09
90	نسبة مساهمة خدمتي أنيس+ والجيل الرابع في الحصة السوقية	10

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
05	مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق	01
09	العوامل المؤثرة على الابتكار	02
14	منحنيات S للابتكارات الجذرية	03
23	مراحل عملية الابتكار	04
26	النموذج الأفقي للابتكار	05
27	الإطار المفاهيمي للابتكار حسب النماذج الخطية	06
27	نموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	07
28	نموذج الموجه من خلال السوق	08
28	نموذج الابتكار التفاعلي	09
48	طريقة لتجزئة السوق	10
49	مصنوفة النمو لـ Igoransoff	11
59	التوجه البيعي	12
59	التوجه التسويقي	13
60	التوجه الاجتماعي والبيئي	14
73	الميكال التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس ميله	15
84	تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2012-2016 (أعمدة بيانية)	16
84	تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2012-2016 (منحنى بياني)	17
86	تحليل الحصة السوقية الإجمالية للمديرية العمليانية فرع ميله 2014-2016	18
87	تحليل الحصة السوقية الكلية للمديرية العمليانية ميله 2014-2016	19
89	إسهامات المنتجات الجديدة في رقم الأعمال 2014-2016	20
90	نسبة مساهمة خدمتي أنيس+ والجليل الرابع في الحصة السوقية	21
91	إسهامات المنتجات الجديدة في الحصة السوقية	22

فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
68	شعار الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	01
69	شارة مؤسسة اتصالات الجزائر وفرعها	02
69	شارة فرع موبيليس	03
70	شارة فرع جواب	04
70	شارة فرع اتصالات الجزائر الفضائية	05

مقدمة

يتميز العصر الراهن بتزايد سرعة الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها، فالمستهلك لم يعد يقف عند حاجة معينة، ولا يرضى بإشباعها عند أول سلعة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة، وتطور هائل في التكنولوجيا والعمليات الابتكارية، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات للنجاح واستمرارية نشاطها القيام بإنتاج سلع جديدة أو محسنة لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة المتزايدة، وذلك عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة، حيث يكون التجديد والابتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب.

ومع انفتاح الأسواق وتزايد المنافسة العالمية زادت أهمية الابتكار، حيث أصبحت المؤسسات التي لا تعطي أهمية لاستحداث منتجات جديدة وتسويقها بشكل فعال مهددة بخطر الزوال، مما يجبرها على إتباع سياسات قد تأتي بالتجديد وتعمل على جذب المستهلك.

وتؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت على الأساليب والإستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، إذ لابد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد على الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية وتنمية الحصة السوقية لهذه المؤسسات.

كما أن قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في الآونة الأخيرة في الجزائر، باعتباره سوقا ناشئا يتغير بسرعة مع التطورات العالمية لتكنولوجيا الاتصالات، كما يعتبر مجال خصبا للابتكار، ولكن بالرغم مما يشهده هذا القطاع من تطور كبير وسريع للغاية.

1- إشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ ما هو دور الابتكار في دعم والحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة ؟

2- الأسئلة الفرعية

وللإحاطة بالموضوع أكثر نقوم بتجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ ما المقصود بالابتكار وما مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة ؟

✓ ما هي الحصة السوقية، وما هي دوافع اكتسابها ؟

✓ كيف يؤثر الابتكار على الحصة السوقية ؟

✓ هل للابتكار دور في تطوير مؤسسة اتصالات جزائر ؟

3- فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ يعتبر الابتكار من أهم الأساليب الحديثة لنجاح واستمرارية المؤسسة.

✓ المؤسسة بحاجة إلى تنمية حصتها السوقية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

✓ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة رقم لأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ تساهم المنتجات المبتكرة في الحفاظ على الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

4- أسباب اختيار الدراسة

✓ بحكم التخصص المدروس (تسويق).

✓ محاولة توضيح بعض المفاهيم التي يتم عادة الخلط فيما بينها ومنها : الابتكار، الإبداع، الاختراع، التحسين، التطوير... الخ.

✓ حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات.

5- أهمية الدراسة

✓ أهمية موضوع الابتكار ودوره في الحفاظ على الحصة السوقية المؤسسة.

✓ أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية.

✓ توعية المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بالدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

6- أهداف الدراسة

- ✓ إبراز دور وأهمية الابتكار كخيار إستراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات.
- ✓ معرفة وضعية الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.
- ✓ محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في الحفاظ الحصة السوقية وتطوير المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر.
- ✓ دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

7- المنهج المتبع

- ✓ تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة وذلك للتعرف على مفهوم الابتكار ومراحله وإستراتيجياته وكذا التعرف على مفهوم الحصة السوقية ومؤشراتها ومقاييسها، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي وهذا بهدف دراسة واقع الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر ودوره في الحفاظ على حصتها السوقية.

8- الدراسات السابقة

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها:

- ✓ بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية "حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، جامعة الجزائر، 2007، غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسات الصناعية فقط ولم تربط الابتكار بالميزة التنافسية، بينما دراستنا تحاول إبراز دور الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة بصفة عامة.
- ✓ أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة "دراسة ميدانية لشركات الوساطة المالية"، سوريا، 2010، قدمت هذه الدراسة عرض عام لمؤشر الحصة السوقية كأحد أهم مؤشرات تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة كما قامت بعرض مؤشرات قياسه وقامت بعرض دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات العاملة في الوساطة المالية وقامت بحساب مؤشرات الحصة السوقية لا يمكن الاعتماد عليه للحكم على أداء المؤسسات، وبعد الدراسة والتحليل توصل الباحث للنتائج التالية:

مقدمة

- الحصة السوقية ليست هدف بحد ذاته تسعى المنظمة لتحقيقه، بل هي أداة لقياس مستوى أداء المنظمة ولكن مقارنة بالمنافسين؛
- السياسات السعرية التي تتبناها المنظمة لها بالغ الأثر على الحصة السوقية ولعل ذلك يقودنا إلى النتيجة بأن زيادة الحصة السوقية لا علاقة لها بزيادة الربحية؛
- الحصة السوقية ليست أداة رقابية بيد الإدارة فحسب، بل هي أيضا مؤشر يأخذ به من قبل البعض لاتخاذ قرار استثمار في هذه الشركة أو تلك.
- ✓ خلوط زهوية، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013، حيث تناولت في بحثها عرض مفاهيم حول التسويق والابتكار ودراسة أثر وضرورة كل منهما للمؤسسة، لتستخلص بذلك مجموعة من النتائج نذكر منها النقاط التالية:
- الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات؛
- يحقق الابتكار ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- المنتج المبتكر يمكن أن يكون منتجا بسيطا بشرط أن يكون فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

9- حدود الدراسة

- تم وضع المحددات التي تمحورت في إطارها الدراسة من خلال البعد الزمني والمكاني كما يلي:
- ✓ البعد الزمني: تمثلت الحدود الزمانية في الوقت المستغرق في الدراسة والبحث والذي كان في حدود أربعة أشهر من البحث والإطلاع.
 - ✓ البعد المكاني: تمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر "ميلة".

10- الأدوات المستخدمة

تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع من كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه وغيرها، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، المقابلة والملاحظة، المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة.

11- صعوبات البحث

- من خلال العمل وجدنا بعض الصعوبات من بينها:
- ✓ نقص العناوين في المكتبة والتي تخص الموضوع مباشرة، ووجود عدد من البحوث يمس الموضوع بصفة جزئية.
 - ✓ عدم الحصول على مساعدة من طرف المؤسسة.

12- خطة الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين للجزء النظري والفصل الثالث للجزء التطبيقي.

حيث سنتناول في الفصل الأول مدخل نظري للابتكار وذلك من خلال ثلاث مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية الابتكار، أما المبحث الثاني فسنخصصه للحديث عن مراحل الابتكار وإستراتيجياته، والمبحث الثالث والأخير نتطرق فيه إلى المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار.

أما الفصل الثاني فسنحدث عن الحصة السوقية من خلال ثلاث مباحث أيضا: المبحث الأول يتحدث عن السوق، أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى الحصة السوقية ومقاييسها وفي المبحث الثالث نتطرق إلى تحليل الحصة السوقية ومؤشراتها وعلاقتها بالابتكار.

وفي الفصل الثالث الذي يتضمن محاولة لقياس دور الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا بعد تقديم المؤسسة ، لنخرج في الختام ببعض النتائج والتوصيات التي قد تمثل إرشادات للمؤسسة محل الدراسة.

وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.



الفصل الأول:

مدخل نظري للإبتكار

تمهيد

إن ما يلاحظ على بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، في حين نجد المبدأ الثابت هو التغيير، أما القاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، نجد الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار ففي الوقت الحاضر نلاحظ على المؤسسات هذا التسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة، وهذا راجع إلى التطور الحاصل في رؤية المؤسسة إلى التركيز والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في السوق الحالية التي من أبرز سماتها عدم وجود ضمانات أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، لأن المؤسسة التي لا تقوم بتطوير منتجاتها سوف تقوم المؤسسة المنافسة بذلك، مما يهدد حصتها في السوق. إن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن.

والملاحظ أن الاهتمام بالابتكار في المجال الاقتصادي تطور وتنامي بشكل سريع وارتبط نجاح المنظمات بقدرتها على الابتكار، وكنتيجة لذلك تزايدت أهميته باعتباره أنه أصبح من مؤشرات قياس أداء المنظمات.

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الابتكار من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الابتكار؛
- ✓ المبحث الثاني: مراحل الابتكار واستراتيجياته؛
- ✓ المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار.

المبحث الأول: ماهية الابتكار

إن تزايد المنافسة واشتدادها في الأسواق أدى إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالابتكار بأشكاله المختلفة وهذا للاستمرار في نشاطها والاستجابة لرغبات المستهلكين المتزايدة وبالتالي أصبح الابتكار أحد العوامل الهامة التي تؤثر في تحديد مسارات النجاح والبقاء للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار والمصطلحات المرتبطة به

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار. قبل أن نعرض مفهوم الابتكار سوف نتطرق إلى بعض المصطلحات المرتبطة به وهي التحسين، الإبداع، الاختراع، البحث والتطوير، فنحن نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، كما نجد أن بعض الباحثين والمختصين أيضا ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء.

أولاً: المصطلحات المرتبطة بالابتكار

1- تعريف التحسين: "هو إدخال تغييرات أو تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو ملائمة في الاستخدام".¹

2- تعريف الإبداع:

- عرف الإبداع حسب سميث على أنه: "العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات".²
- وحسب تورانس: قال إن الإبداع هو "عملية الوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين".³

3- تعريف الاختراع: يشير تشيرر أن "الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله".⁴

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015، ص: 137.

² جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 07.

³ المرجع نفسه، ص: 08.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

4- تعريف البحث والتطوير:

- البحث: الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة، بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة، أو في اكتشاف تحسين جوهري في أي منهما.
- التطوير: تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف سواء كان ذلك بغرض البيع أو الإنتاج.
- ويقصد بالبحث والتطوير: "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها (النظريات والقوانين والقواعد العلمية) إلى حلول فنية في صور أساليب وطرق إنتاج ومنتجات استهلاكية أو استثمارية".¹

ثانياً: تعريف الابتكار

تنوعت آراء الباحثين حول مفهوم الابتكار حسب مدارسهم الفكرية وتوجهاتهم، وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض التعاريف التي تم إعطاؤها للابتكار.

- 1- الابتكار هو: "العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس".²
- 2- يعرفه روجرز على أنه "ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة".³
- 3- رواية حسن ترى بأن الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها.
- 4- كما عرفه نجم عبود نجم: إن الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف شامل وعام مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق. فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد، ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لابد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة، لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة. مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العلمي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.

¹ بن نذير نصر الدين، "دراسة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص: 135.

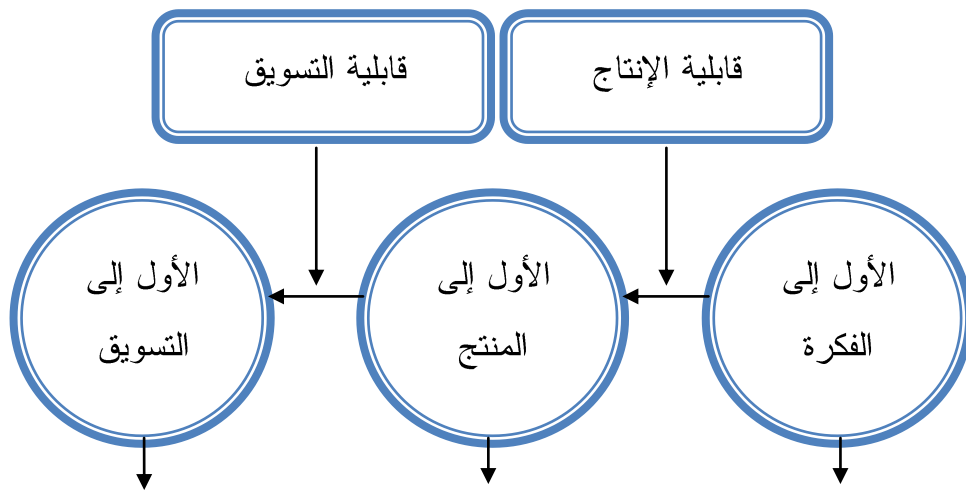
² جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الريان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 68.

5- كما يعرف توم بيترز الابتكار تعريفاً واسعاً: "هو التعامل مع شيء جديد، أي لم يسبق اختباره. وهذا ما يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني شراءه أيضاً مع الآخرين أو تقليده"¹.

6- وأوضح SMITH GREGORIO أن الابتكار منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن².

الشكل 01: مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق.



العامل المؤثر	الجدة-التحسين الكبير	الهندسة-الكفاءة الإنتاج	القرب إلى السوق
<ul style="list-style-type: none"> - الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة. - الأدبيات والدراسات. - الموردون، الزبائن والمنافسون... الخ 	<ul style="list-style-type: none"> - الخبرة الهندسية. - مرونة تكنولوجيا العملية. - إدارة عمليات كفؤة. - إدارة تكاليف كفؤة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الخبرة التسويقية. - التوجه إلى الزبون. - قنوات التوزيع. - سياسات التسعير. - الترويج والإعلان. 	

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015، ص: 145.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص: 27.

من التعاريف السابقة نستخلص جملة من الخصائص التي يتصف بها الابتكار، من أهمها ما يلي¹:

- الابتكار يمثل ما هو جديد، وهذا هو جوهره يوصفه توليفا جديدا لما هو موجود أو كشفًا جديدا غير مسبق.
- إنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج ذو قيمة أكبر للزبون مقابل الأموال التي يدفعها.
- أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائما بذاته في شركات الأعمال وإنما لابد أن يستند إلى معايير المعايير.
- الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق، وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

يتناول هذا المطلب مدى أهمية الابتكار وأهم العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أهمية الابتكار

مما لا شك فيه أن الابتكار أصبح يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وهذا نظرا للدور المهم الذي يلعبه من أجل بقائها إستمراريتها، فهو المحدد الرئيسي الذي يضمن للمؤسسة تواجدها وبقائها في ظل المنافسة الموجودة في السوق. كما أن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوءه درجة تقدم الأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الإنتاج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يساهم فيه رأس مال إضافي مقداره 100 مليار دولار بمعدلات الربح التاريخية فالإستراتيجية الجيدة والمبتكر مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد، ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات وما يلاحظ اليوم من حجم المبالغ التي تصرفها المؤسسات على البحث والتطوير لدليل

¹ وهيبه مربعي، "دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011، ص: 29.

على الأهمية التي توليها هذه المؤسسات للابتكار وهذا رغم حجم المخاطرة التي تكتنف هذه الأنشطة من ارتفاع معدلات الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، وكذا تغير أذواق المستهلكين بالإضافة إلى تكاليف البحث والتطوير والمنافسة الموجودة في السوق.

حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي دراسة حديثة وجد أن 25% من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعامليها، وهذا يمثل زيادة بمقدار 540% في السنوات الأربع ما بين 1999-2003.

كما أن العائد من الابتكار في الكثير من الأحيان أصبح يعطي نتائج مبهره (في حالة نجاحه)، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية.

ولعل الظروف المحيطة بالمؤسسات وبيئتها التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد، تفرض عليها تحديات كبيرة قصد مواجهتها بسرعة وبكفاءة عالية، وهذا ما يتطلب مرونة شديدة وقدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من التكيف السريع مع هذه المتغيرات، وإيجاد حلول سريعة وفعالة لكل المشكلات التي قد تواجهها قصد إستمراريتها ونموها.

ولعل من أهم هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا وتغير أذواق المستهلكين، إضافة إلى المنافسة الشديدة في السوق وكذا زيادة حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بينها:

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
- كبر حجم مؤسسات الأعمال؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين؛
- نقص الموارد؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وغيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزاً وأكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة هذه العوامل والظروف ولعل الابتكار من أهم السبل المؤدية إلى اكتساب ميزة تنافسية، ولو حاولنا أن نجمع أهمية الابتكار في نقاط محددة نوجزها كما يلي:

✓ يعمل على تحسين خدمة المستهلكين، وذلك من خلال المرونة والتكيف مع حاجات المستهلكين ورغباتهم؛

✓ يعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي، حيث يمكن أن تستخدم بإنتاج أكثر وأفضل نوعية، ولاستخدام الموارد غير المستخدمة لتطوير وإنتاج منتجات جديدة؛

✓ ينمي المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فريق العصف الذهني؛

✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

✓ يحسن من جودة المنتجات؛

✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت؛

✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛

✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها (سمعة المؤسسة)؛

✓ إضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على مجموعة مكونة من 203 مؤسسة التي تتبنى الابتكار (المؤسسات الابتكارية) أن ما يقارب 123 حالة لاقت النجاح وأن 80 حالة فشلت¹.

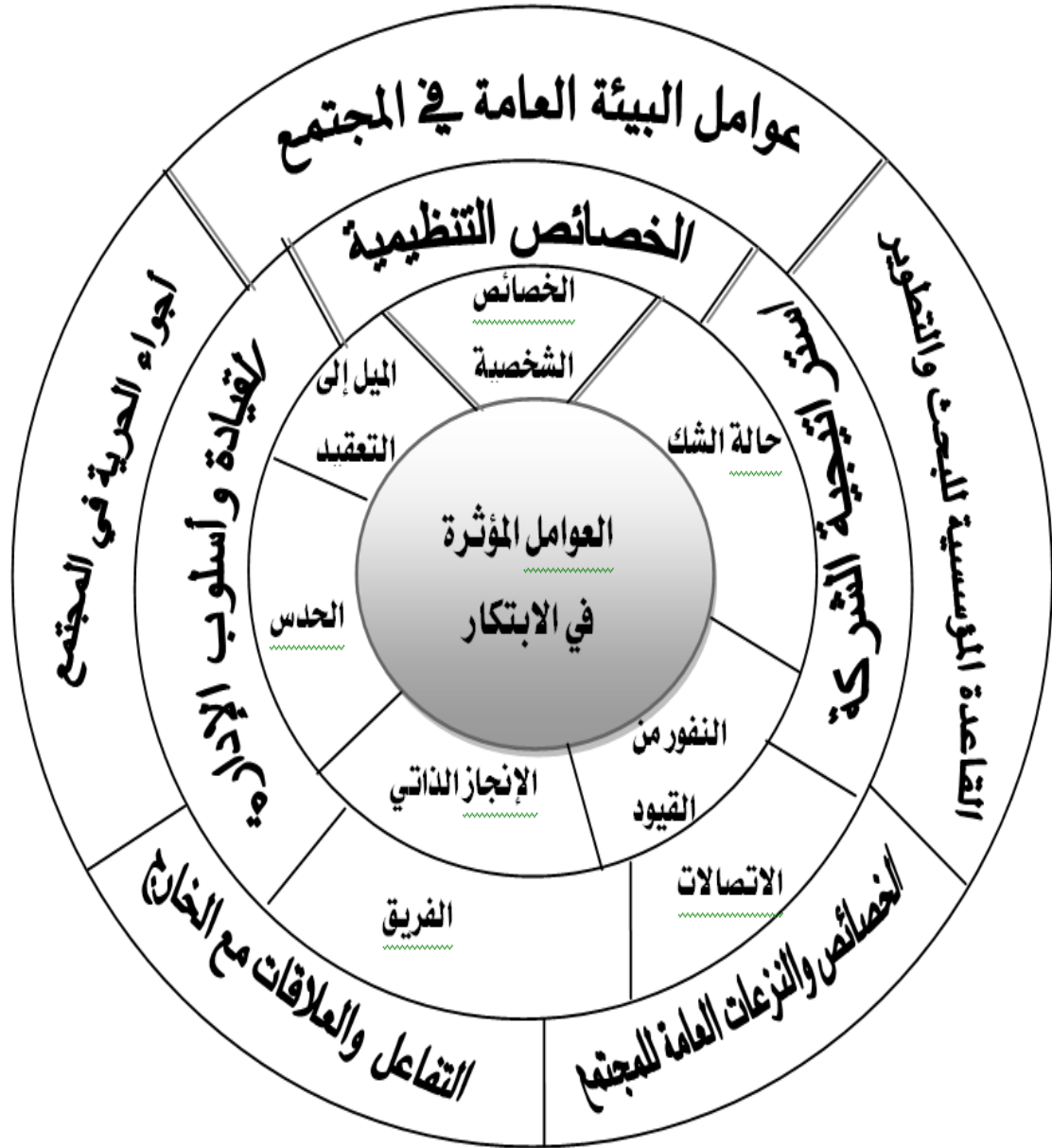
ثانياً: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص

¹ طه عبد الرحمان سويبي، "إستراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية E.N.I.E"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2012/2011، ص ص: 20-23.

التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع¹. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الشكل 02: العوامل المؤثرة على الابتكار.



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015، ص: 255.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص: 135-139.

1- مجموعة الخصائص الشخصية: لقد ركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها، وعلى وجه العموم النظرة إلى المصالح الأوسع، الانجذاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية السماح بالغموض، والاعتماد على الذات.

كما يحدد "شاني ولاو" مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة عادات عمل فعالة، مستوى عالي من المثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي غير الاعتيادي، الميل إلى المغامرة الحاجة إلى التغيير السماح بالغموض، الانطواء، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي، والشخصية المندفعة.

ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلا وفق هذه الخصائص لأن الكثيرين من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص.

وفيما يلي مجموعة من الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار ونذكر منها:

- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تدخلا متزايدا للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

- حالة الشك: إن الحالة التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهلها الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى غاية الوصول إلى النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر إلا في تساؤلات.

- الحدس: قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار¹.

- الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي حيث أنه يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به، مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر في

¹ ابتهاج العالي، "دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص: 64.

الشركة ويخضع لتأثير العمل التطبيقي المهني وقواعد الأعمال فإنه يربط إنجازها الذاتي بالتفوق على الآخرين.

- النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا بما يمكن أن يحدها شيء لهذا فهو ينفرد من المحددات والقيود.

2- مجموعة العوامل التنظيمية: إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون بالفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:

- إستراتيجية الشركة: إن إستراتيجية الشركة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار، أي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية.

- القيادة وأسلوب الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعلا في تحفيز الابتكار، فالقيادات الابتكارية في الشركة تشجع أجواء الابتكار، وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشجع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة.

وإن كان نمط القيادة الأول يتسم بالبيروقراطية، التفويض، المرونة، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للابتكار، فإن النمط الثاني البيروقراطي يتسم بالمركزية، عدم المرونة، القواعد والروتينات القوية... الخ.

- الفريق: إن الشركات أصبحت تشجع استخدام الفرق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين هما:

- الأول: خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة مما يفقد الشركة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

- الثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة، حيث أن الابتكارات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف فإن إشاعة الفرق يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الابتكار وزيادة العمل الفكري والمهني للباحثين.

- ثقافة الشركة: إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء، حيث أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة الشركة

كذلك، بشكل عام فإن الشركات القائمة على الابتكار التي يفرض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية المنتج فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم لصالح التغيير الثقافي في حين أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية، مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يؤتى به من مفاهيم جديدة.

- العامل المؤثر: إن الابتكار يؤثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه وحيث أن الابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب أو ذاك من الشركة، (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير الموارد الأولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك... الخ) لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

- الاتصالات: إن الاتصالات تعمل في الشركات القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وكل إدارات وأقسام الشركة. وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآتية من كل الاتجاهات) التي تحول الشركة إلى التفاعلات الآتية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.

3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: إن علاقة الابتكار مع البيئة العامة في المجتمع له أهمية لا تقتصر على الميزة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فقط، وإنما أهميتها تكمن في الإستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة من أجل للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات. ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة على الابتكار:

- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بيئتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الابتكارية.

- الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع: إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.

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

المطلب الثالث: أنواع وأشكال الابتكار

من مميزات الابتكار أن له مضامين عديدة وواسعة، والجديد الذي يأتي به الابتكار يؤخذ أنواع وأشكال متنوعة تختلف باختلاف زوايا النظر والمعايير المستخدمة في التصنيف، وهذا هو صلب موضوع هذا المطلب.

أولاً: أنواع الابتكار

يمكن تصنيف الابتكار من خلال عدة مداخل منها: طبيعة الابتكار، تأثيره على السوق وإستراتيجية المنظمة¹.

1- حسب طبيعة الابتكار: هذا التصنيف متعلق بطريقة تصنيف المنظمة لمواردها لتحقيق الأهداف وتشمل ثلاث مجالات أساسية:

✓ الابتكار في المنتجات: وهو أكثر أنواع الابتكار شيوعاً لأنه مرتبط بإنتاج السلع والخدمات (إما جديدة أو محسنة)؛

✓ الابتكار في العمليات: هذا النوع لا يعني الابتكار في العمليات المحسنة (المعدلة) وإنما العمليات الجديدة كلياً التي يجلب تنفيذها دائماً شيئاً جديداً ومختلفاً مما يحقق قفزة إلى الأمام؛

✓ الابتكار في الهيكل: يعني تغيير شكل وتنظيم المنظمة، إلا أنه تسعى حالياً العديد من المنظمات إلى خلق ميزة مضافة بدون تغيير تنظيمها بشكل جذري، وذلك عن طريق الشراكات والتحالفات الإستراتيجية.

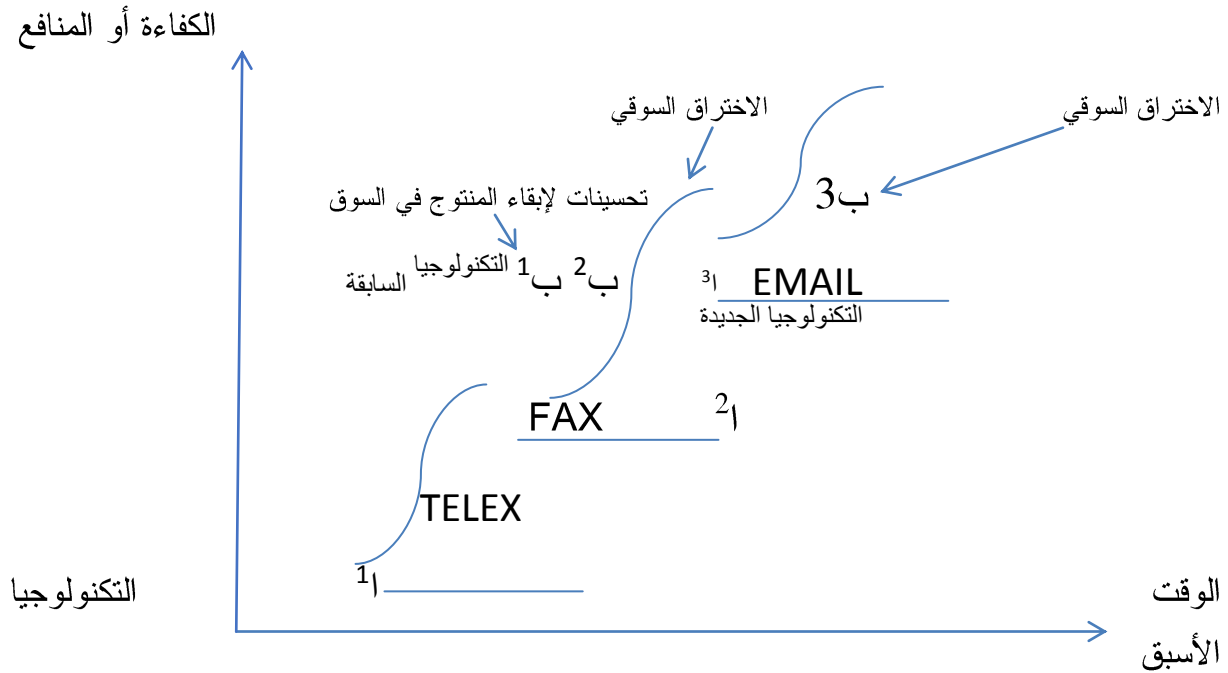
2- حسب تأثير الابتكار على السوق: هذا التصنيف يضع في عين الاعتبار نوع التغيير والتأثير الذي يحدث عند إدخال منتج جديد في السوق أو تكنولوجيا جديدة في الصناعة، حيث نجد إما الابتكار الجذري أو التدريجي:

¹ خلوط زهوة، "التسويق الإبتكاري وأثره على ولاء الزبون، دراسة حالة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2013/2014، ص: 12.

✓ الابتكار الجذري: هذا النوع يمس جوهر المنتجات والتجهيزات وصميم الأساليب الصناعية، فهو تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة حاليا. يتميز هذا النوع بحدوثه على فترات متباعدة نسبيا ويؤثر بشكل كبير على المحيط الداخلي للمنظمة، لذا يمثل في حالة نجاحه وثبة إستراتيجية تتطلب إستثمارات كبيرة وتتسم بمخاطر عالية.

عادة يأخذ منحى الابتكار الجذري شكل منحى S والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل 03: منحنيات S للابتكارات الجذرية.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

✓ الابتكار التدريجي: يمثل هذا النوع في التحسينات التي تدخلها المنظمة على منتجاتها وأساليبها الإنتاجية القائمة، مهما كان حجم هذه التحسينات أو درجة تعقيدها. والإعتبار هنا قائم على الفائدة أو الآثار التي يتركها الجهد المبذول في تحسين المنتجات وطرق الإنتاج. فالمنظمة تواجه كل يوم صعوبات فنية كلما إستطاعت حلها كلما ضمنت نسبة نجاح أكبر، ويعتبر أثر الابتكارات الجذرية مهما لزيادة إنتاجية المنظمات، فحل المشاكل الصغيرة هو بداية لحل المشاكل الكبيرة ومنه فتح مجالات لنجاح المنظمة. والخاصية الأساسية لهذا النوع من الابتكار هي اعتماده على مجهودات ومتطلبات بسيطة وغير مكلفة، وتبدأ بمجرد فكرة صغيرة لتتحول بعد الدراسة إلى منبع للربحية، والابتكار التدريجي مهم لسببين:

- لأنه يعتبر إستراتيجية للرفع من تنافسية المنظمة.
- يسمح للمنظمة بتعزيز اليقظة على نشاطاتها وتبني إستراتيجيات جديدة عند ظهور فرص جديدة في السوق.

3- الابتكار حسب الإستراتيجية: هذا الترتيب يسمح بتوجيه الجهود عند وضع مشروع للابتكار وتحديد الوجهة التي ستركز فيها هذه الجهود، عامة وعلى الموارد خاصة، يوجد 6 حقول أساسية لتطوير إستراتيجية للابتكار هي: الزبون، المنافسة، التكنولوجيا، الشراكة، المشروع والموارد. ونظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في السوق وفي متطلبات وحاجات الزبائن فإن تطبيق إستراتيجية وحيدة لن يحقق ميزة تنافسية طويلة، لذلك يجب على المنظمة تبني إستراتيجية شاملة تكون خليط من عدة إستراتيجيات وحيدة للحفاظ على سرعة التكيف مع تغيرات السوق.

وفي ما يلي أنواع الابتكار حسب الإستراتيجية المتبعة:

- ✓ الابتكار المركز على الزبون: في هذه الإستراتيجية تركز المنظمات جهودها وفقا لحاجات زبائنهم فهذا النوع من الابتكار يتوقف كليا على نوع الزبون المختار؛
- ✓ الابتكار المركز على المنافسة: هذه الإستراتيجية تتطلب تتبع خطوات وتحركات المنافس الأساسي والرد في أسرع وقت ممكن، المميز الأساسي لهذا النوع هو الابتكار التدريجي؛
- ✓ الابتكار المركز على التكنولوجيا: هنا يوجد استثمار كبير في مجال البحث والتطوير، المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تبحث عن تطوير إبتكارات جذرية؛
- ✓ التركيز على الشراكة: هذه الفئة مقسمة إلى مجموعتين: شركاء داخليين وخارجيين، العامل المشترك هو تقاسم المسؤوليات أثناء عملية الابتكار؛
- ✓ التركيز على مشروع: المنظمات المتخصصة في التركيز على مشروع معين تقوم بوضع أنظمة كبيرة ومعقدة، مثال على ذلك: برامج استكشاف الفضاء، وضع مدار قمر صناعي، إندماج المنظمات، ويتميز هذا النوع بالابتكار الجذري؛
- ✓ التركيز على الموارد: المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية تهتم بتقييم مواردها أي أن موقعها في السوق محدد بمدى حيازتها للمعارف والخبرة، الابتكار التدريجي هو ما يميز هذه المجموعة.

ثانياً: أشكال الابتكار

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي¹:

1- الابتكار الإداري (ADMINISTRATIVE INNOVATION)

إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار وقد عرف الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري وإنما تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما "كثيت" فقد عرفه بأنه تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2- الابتكار التقني (TECHNOLOGY INNOVATION)

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود إلى تسويق السلع الجديدة والمصنعة، والإستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنها إبتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها إبتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإن لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون إبتكارية.

وحسب دراكر: فإن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق، ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن،

¹ زقوني عبد السلام، "أثر الابتكار على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسة الصحية الضياء بورقلة"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016، ص: 06.

فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير إعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه على أنه إبتكارية من قبل السوق.

3- الابتكار الإضافي (ADDITIONAL INNOVATION)

يعرف الابتكار الإضافي بأنه الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة يعد هاذان إبتكارا إضافيا، ويعرف دامانبور الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الإبتدائية للعمل بالمؤسسة.

المبحث الثاني: استراتيجيات الإبتكار ومراحله

تعتبر عمليات الإبتكار من الأمور الخاصة والإستراتيجية للمؤسسة لأن تبنيها في الغالب يترتب عنه تكاليف وجهود عالية، حيث نخصص قسط كبير من الميزانية الموجودة في المؤسسة، كما أن مستقبل المؤسسة يتحدد من خلال نجاح أو فشل الفكرة الإبتكارية لذلك فعملية التفكير في الإبتكار تتطلب نظرة إستراتيجية تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث ينظر إلى الإبتكار في مجال التسويق على أنه عملية تصرف أو عمل ويترتب عن هذه النظرة أن الإبتكار 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 الإنتشار.

المطلب الأول: استراتيجية الإبتكار

تتمثل علاقة الإبتكار بصفة عامة بالإستراتيجية في أن الإبتكار أصبح أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة والإعتمادية، فهو مصدر من مصادر تحقيق التفوق والتميز، وقد برز الإهتمام بالإبتكار على المستوى الإستراتيجي في الكثير من البحوث الإقتصادية، لاسيما في ظل التغيرات الراهنة التي تجعل منه الوسيلة التي تمكن من تحقيق توقعات ورغبات المالكين والمستهلكين على حد سواء، وعلى هذا الأساس برزت العديد من الإستراتيجيات.

أولاً: ماهية إستراتيجية الإبتكار

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين والموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة.

وهناك العديد من إستراتيجيات الإبتكار والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الإبتكار وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة.

ويقصد بإستراتيجيات الإبتكار: السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبتكارية وإيجاد المناخ للإبتكاري داخل المؤسسة.

إذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق إلى الأفضل والسبق إلى المختلف.

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الإستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد. لهذا السبب تتصف إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة وإلى السوق. وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سبقة إلى السوق فإن الأهم وفق هذه الإستراتيجية هو أن تكون سبقة إلى العناصر الثلاث معا رغم ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة وقابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديدة¹.

ثانيا: استراتيجيات الابتكار

نميز بين نوعين من الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناها على المستوى الإستراتيجي للابتكار وذلك حسب مصدرها إن كانت من الداخل أو من الخارج²:

1- العمل من الداخل إلى الخارج Working Form The mside out

✓ الإستراتيجية الأولى: اجعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ وذلك كإستراتيجية وأولوية ثقافية

من المبادئ التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية ما يلي:

تحدث عن الحاجة إلى منتجات جديدة والتفكير غير التقليدي، ضع أهداف مرنة حيث يمكن فقط تحقيقها من خلال إنجاز الأشياء بصورة مختلفة، التحدي من جانب وحدات الأعمال لزيادة إيراداتها المشتقة من المنتجات والخدمات الجديدة، والمشكلة مع هذه الاستراتيجية في أن الأعمال نادرا ما يتم إنجازها بصورة طيبة فليس كافيا تقديم النصح للأفراد لمساندة الأفكار العظيمة، فالمنظمات التي لديها مبتكرات قوية تؤلف بصورة بليغة واحدا أو أكثر من الإستراتيجيات الأخرى.

✓ الإستراتيجية الثانية: تعيين الأفراد الأكثر ابتكارا وإبداعا

على الرغم من أن هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة ومحبطة، فإن هناك شك قليل بأن الدم الجديد يتجه ويقوى الحدود القديمة في المنظمة ويجعل المبتكرين منتجين بصورة جذرية كما يمكن أن يحفز

¹ بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"،

مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص ص: 47-48.

² ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات

الصغيرة، جامعة عين شمس، يومي: 11-12 مارس 2012، ص ص: 4-9.

العصارات الإبداعية للمنظمة ويولد تدفقا تجاريا لأفكار قد تحقق تقدم مفاجئ وتعتمد أكثر على الجهود الفردية لبعض المبتكرين من ذوى الكفاءات المرتفعة والملتزمين.

✓ الإستراتيجية الثالثة: نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية

يتم ذلك من خلال منح المبتكرين وقتا مفتوحا للاختراع عن طريق بناء المرونة والوفرة داخل موازنات البحوث والتطوير، وأيضا بتبني تعديل نظام إدارة الأداء وذلك من أجل تشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة والتي يكون مردودها طويل الأجل.

والمشكلة الكبيرة مع إستراتيجية مشروع المعامل هذا هي أنها تتلشى في مواجهة الاعتقاد بأن هناك تطبيقات أفضل للإدارة، وترك الوفرة في الموازنات، والبحث عن طريق آخر حينما يفشل العلماء في تبرير نفقات مشروعهم أو عندما لا يمكن حساب تكلفة وقت الباحثين. حتى في المنظمات حينما يرى مشروع المعامل النور، فإنه غالبا ما يكون من الصعوبة تحويل الابتكارات التي يتم توليدها إلى الشكل التجاري.

✓ الإستراتيجية الرابعة: خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة

تكوين فرق العمل المستقلة، والتي تدعي أسواق الفكرة أو أسواق المعرفة لتحديد وتحويل الابتكارات الجذرية إلى الشكل التجاري، وتسمح شبكة الأعمال الدولية لأسواق الفكرة هذه أن تزودهم عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية مع لا مركزية الموارد، مع التحديد الواسع للحدود وتقليص فرص البيروقراطية على فرق العمل.

أسواق الفكرة ليست من السهولة بمكان لإدارة معامل المشروع التقليدية، وأكثر البرامج فعالية هي التي تخلق فرق العمل المستقلة بصورة فعلية وتسمح لتلك الفرق أن تراقب أنصبتها المحدودة، فهي تقوم بتعيين الأفراد وذلك مع قواعد الشركة الغير محدودة وتقوم بكتابة القواعد المنظمة لها. وغالبا ما يتقرر ذلك بصورة مباشرة من خلال العضو المنتدب، ومكافأة أعضاء فريق سوق الفكرة، ربما يكون أكثر التحديات الجوهرية التي تقابل المسؤولين. وليس من المدهش أن يكون من الأسهل استخدام إستراتيجية سوق الفكرة كمصدر لمفاهيم التقدم المفاجئ أكبر من استخدامها كقائمة للإبتكارات التجارية.

ولهذا السبب فإن معظم الشركات تقوم بتحويل المسؤولين إلى تطبيق مشروعات سوق الفكرة لبناء وحدات الأعمال بها.

✓ الإستراتيجية الخامسة: أن تصبح المنظمة منضبطة

وتوضح هذه الإستراتيجية أنه لكي تصبح المنظمة منضبطة ومبدعة ويتم إدارتها بصورة فعالة هناك نقطتين هما:

* الأولى: اجعل المبتكرين منفصلين تماما عن الأعمال التقليدية بالمنظمة خصوصا الجوهرية منها، فيجب على فريق الإدارة ليس فقط أن يحمي ويشجع للوحدات ذات المهام الخاصة بالمنظمة بل أيضا أن يجعلها منفصلة طبيعيا وثقافيا وهيكليا عن بقية المنظمة.

* والثانية هي: محاولة رفع الابتكار الجذري من أجل تحقيق صالح المنظمة ككل بالإضافة إلى ماسبق يمكن التأكيد على ضرورة إمتلاك قائد الفريق لمهارات القيادة الفعالة في إدارة تدفقات الابتكار.

2- العمل من الخارج إلى الداخل Working From the outside In

✓ الإستراتيجية السادسة: التجربة مع الاستحواذ، والمشروعات المشتركة، التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة

الإستراتيجية الخارجية الأولى التي تمتلكها وتحاول توظيفها الشركات التقليدية هي الاستحواذ على أو شراء الابتكار الجذري. فإذا لم تستطع الشركات الكبرى شراء الابتكارات فإنها تحاول صياغة تحالفات وعمل ترتيبات ملكية جديدة مع المبتكرين. ومن سوء الحظ أن معظم الاندماجات والإستحواذات والمشروعات المشتركة والأنواع الأخرى من التحالفات فشلت في توليد تدفقات داخله تحقق نجاحات تجارية بارزة.

وتقوم الشركات بتحقيق ذلك من خلال عدت خطوات هي:

- التأكد من أن الشركاء يشاركون المنظمة الأهداف العامة؛
- تحديد العناصر التنفيذية ذات الصلة من كلتا الشركتين التي تجعلهما قادرتين على نجاح المشاركة؛
- بناء فرق المشاركة لتعزيز نقل المعرفة وتحقيق الثقة المتبادلة؛
- تطوير خطة أعمال واضحة للمشروع المشترك؛
- ربط حوافز العاملين بالنجاح في المشاركة؛
- التركيز على قضايا العاملين، خصوصا الحاجة إلى الحل الفعال للصراعات؛

- تطوير الفهم الشائع بأن التحالف سوف ينتهي.

✓ الإستراتيجية السابعة: ضمان مشاركة المنظمة

تخلق وتساند مشاركة المنظمة للأعمال الجديدة والتي يتم إدارتها كجزء من الأعمال الحالية لها ويمثل ذلك الإستراتيجية الأخرى والتي يتم توظيفها لإثارة وتحفيز الابتكار الجذري، وتأخذ إدارات مشاركة المنظمة الموارد الداخلية وتحاول معالجتها كما لو كانت موارد خارجية.

✓ الإستراتيجية الثامنة: تأسيس تمويل لرأس مال مشروع الشركة

ويشمل ذلك تخصيص جانبا من الأموال بصورة مميزة من أجل الاستثمارات في المنظمات الناشئة في مجالات النمو الاستراتيجي للمنظمة، هذا إلى جانب الإشارة إلى أن الرقم القياسي المسجل لتمويل رأس المال المشترك للشركة يكون مزيج ويحدد أن السبب الوحيد الأكبر للفشل هو القصور في الوضوح بالنظر إلى رسالة نشاط رأس المال المشترك للشركة.

✓ الإستراتيجية التاسعة: المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة

لبناء رؤية واضحة فيما يتعلق بهذه الإستراتيجية فإن المشاركة في تمويل الصناعات الناشئة يمكن أن تستخدم سبع آليات لنقل المعرفة لزيادة القيمة المتوقعة للإبتكارات الجذرية حيث يتم الاستثمار غير المباشر في:

- تعيين مدير تنفيذي في مكتب المشروع المشترك؛
- اختيار مدير شبكة أعمال لتمويل الصناعة الناشئة؛
- خلق فرق الإستيعاب داخل الشركة للراغبين في التعليم؛
- إعداد مكتبة للأفكار؛
- عمل موقع إلكتروني لتمويل الصناعة الناشئة؛
- تنظيم منتديات رسمية لمقارنة الأفكار والملاحظات؛
- الإستجابة لطلبات التبادل غير الرسمي.

ويعاب على هذه الإستراتيجية عموماً أنها مكلفة للغاية وأكثر مخاطرة من أن يعتمد عليها كمصدر تجاري وحيد ومتاح للإبتكارات الجذرية.

وعلى أية حال حينما يتم الإعتماد على توليفة من واحد أو أكثر من الإستراتيجيات المحددة سلفاً، فإنه ربما تزودنا بمنافذ مفيدة حيث للمنظمة أن ترى التطور المستقبلي للصناعة الناشئة، علاوة على ذلك فإنها تعطى للشركة الكبيرة اختيارات استراتيجية ربما قد لا نملكها.

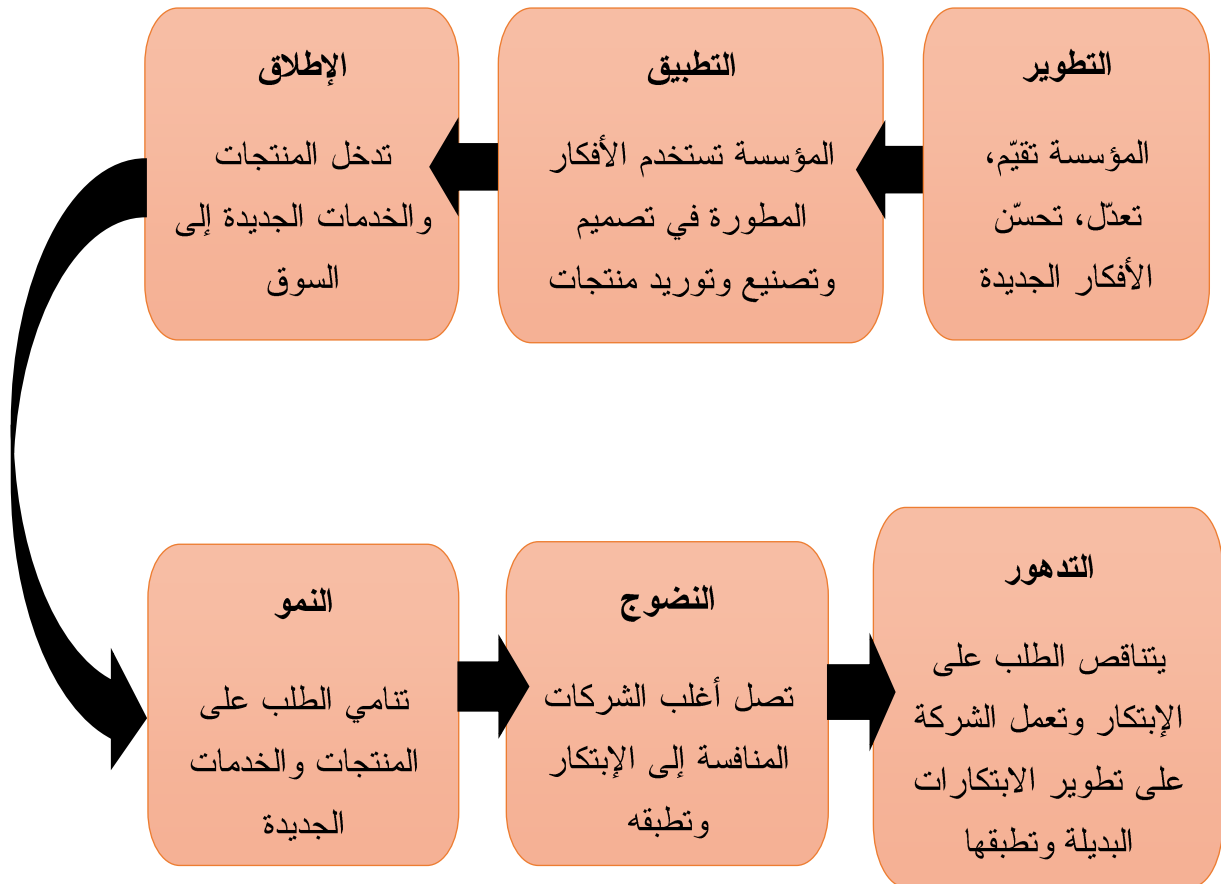
المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإبتكار

إن التغييرات التي حصلت داخل المجتمعات الحديثة شملت مستويات ومراحل كثيرة تتناول جوانب الحياة كلها، وفيما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من مراحل ومستويات الإبتكار.

أولاً: مراحل العملية الإبتكارية

الإبتكار في المؤسسات عملية دؤوبة متواصلة، وهي تتألف من مراحل متعددة، كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل 04: مراحل عملية الإبتكار.



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

يتضح من الشكل السابق أن عملية الابتكار تمر بالمراحل التالية¹:

1. تطوير الابتكار: في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد، حيث تقلص عدد الأفكار إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.
2. تطبيق الأفكار: في هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الأفكار المطورة، لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة.
3. إطلاق التطبيق: وفيها تقوم المؤسسة بإدخال المنتجات الجديدة إلى السوق.
4. تنامي التطبيق: في هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق يتسم بنمو الطلب بمعدل متزايد، مما يعني أن الابتكار دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية، مع إمكانية أن يتجاوز الطلب العرض.
5. نضوج الابتكار: في هذه المرحلة أغلب المؤسسات المنافسة تصل إلى الابتكار وتطبقه بإدخال منتجاتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما تعمل المؤسسات المنافسة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستنفذ كل إمكانيات التحسين في الخصائص، والتغليف، والإستعمال... الخ.
6. تدهور الابتكار: عندما تصبح المؤسسة غير قادرة على زيادة المبيعات وتحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة التدهور، الذي يتبع باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجه من السوق بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام.

ثانياً : مستويات الابتكار

الابتكار يكون على ثلاثة مستويات كما يلي²:

1. مستوى المنتج: يتم ابتكار منتجات جديدة وتصريفها في الأسواق بعد ضمان حمايتها من خلال العلامات المميزة وبراءات الإختراع، وتظهر هذه الابتكارات كاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق بسبب تقادم المنتجات الحالية أو تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين، فضلاً عن منافسة منتجات أخرى.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 169-170.

² وهيبه مربعي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

2. مستوى العمليات: ويتعلق بالابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج، وما يرافقها من ابتكار في طرق النقل والتخزين والتجميع المؤدية إلى زيادة الإنتاج، ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الإنتاجية للمنظمات من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليص تكاليف الإنتاج.

3. مستوى التنظيم: وهو يعرف بالابتكار التنظيمي، ويعبّر عن القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية والإدارية والتنفيذية بشكل يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، ويتضمن أيضا الابتكار في الأداء والسلوك الإداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب والتحفيز وخلق روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة لبعض المشكلات التي تواجه المؤسسة وتطبيقها بفعالية، أي إيجاد سبل جديدة تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة وخارجها.

المطلب الثالث: نماذج الابتكار

هناك ثلاث نماذج للابتكار، إما نموذج الابتكار عن طريق الصدفة أي لم يكن ضمن الأهداف المسطرة، أو النموذج الخطي انطلاقا من البحث والتطوير إلى عملية الإنتاج والتسويق، والنموذج الأخير وهو النموذج التفاعلي الذي يمتاز بالديناميكية وبالتغذية العكسية ذلك ما يعطيه فعالية أكبر.

أولاً: نموذج الابتكار عن طريق الصدفة

يأتي هذا النموذج عن طريق الصدفة من خلال كون أن هناك فرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة ما تعمل في مجال البحث والتطوير لإيجاد ابتكار محدد، وأثناء هذا العمل يحصل اكتشاف شيء آخر مهم لم يكن ضمن الأهداف المسطرة لهذا العمل، غير أن هذا النموذج نادر نوعا ما حيث أنه يعتمد على نمط معين من الأفراد المبدعين وهم العباقرة وبالتالي يتطلب من المؤسسة البحث على هذا النوع القادرين للتوصل إلى أفكار جديدة ومن ثم إلى ابتكار جديد وفي أسرع وقت مقارنة بالآخرين¹.

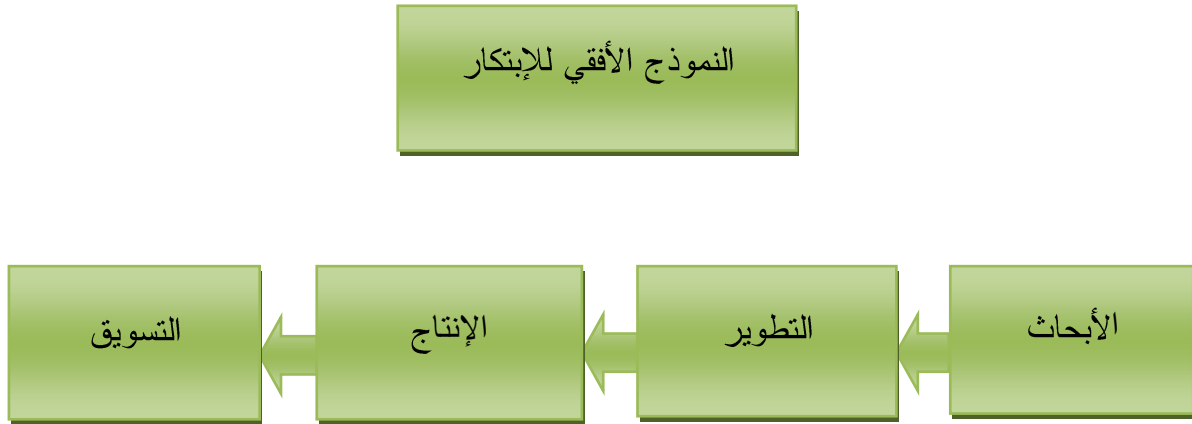
ثانياً: نموذج الابتكار الخطي

وهو رؤية ابتكارية مبسطة تنظر إلى العملية الإبتكارية من منطلق النقل البسيط للتكنولوجيا من القاعدة البحثية إلى المجال الصناعي².

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² عادل رضوان، "دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 13.

الشكل 05: النموذج الأفقي للابتكار.



المصدر: عادل رضوان، "دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 13.

تطورت النماذج الخطية في الابتكار بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المزج بين المعرفة العلمية والإبداع ونظرا لسهولة هذه النماذج فقد أصبحت هذه النماذج واسعة الانتشار في المؤسسات وسيطرت على السياسات العلمية والصناعية لها.

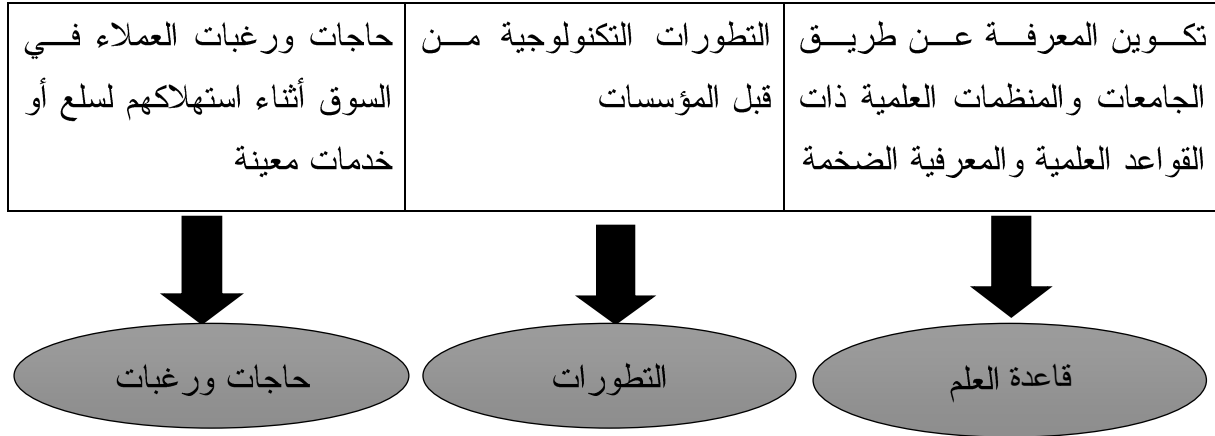
إن الفكرة الأساسية لعملية الابتكار وفق النماذج الخطية تقوم على أن الابتكار يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية)، والتطور التكنولوجي (التطورات التكنولوجية في صناعة ما)، والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين¹.

ويمكن تمثيل العناصر الأساسية المؤثرة في عملية حدوث الابتكار وفق النماذج الخطية في الشكل الآتي²:

¹ بلمختار ياسين، "واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 21-22.

² بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

الشكل 06: الإطار المفاهيمي للابتكار حسب النماذج الخطية.



المصدر: بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

وعليه فإن الارتباط بين العناصر الرئيسية الثلاثة يعتبر أمراً هاماً وحيوياً جداً لغايات حدوث الابتكار الناجح في المؤسسة.

وفي إطار دراسة النماذج الخطية للابتكار يندرج تحت هذا النموذج نوعان من النماذج الخاصة بابتكار المنتجات الجديدة وهي:

1- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (دفع التكنولوجيا):

وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة ذلك يأتي مهندسو الإنتاج بوضع التصاميم الأولية لاختبار المنتج، وعليه فإنه يترك لقسم الإنتاج في المؤسسة تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد¹.

الشكل 07: يمثل نموذج الموجه من خلال التكنولوجيا.



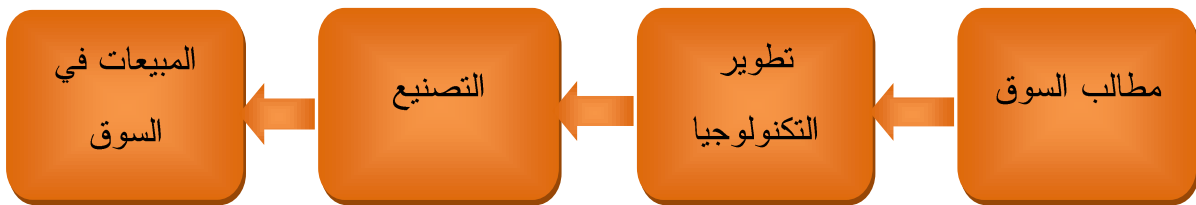
المصدر: سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011، ص: 118.

¹ أميرة بوشوك، "دور الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر خلال الفترة (2015-2016)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2015/2016، ص: 22.

2- النموذج الموجه من خلال السوق:

والذي يقوم على أن السوق هو الذي يسحب عملية التطور من خلال إعطاء الأهمية الأساسية لحاجاته ولمطالب الزبائن فيه. فمع تزايد المنافسة وتدافع الشركات نحو الإهتمام بالسوق وإرضاء الزبون حيث الزبون هو السيد، ظهرت الحاجة للإهتمام بالزبون وحاجاته وتوقعاته. وأصبحت أسباب الابتكار تكمن في المطالب الموجودة في السوق والابتكار المقاد بالطلب ودورة الابتكار القائمة على سحب الحاجات في السوق كما في الشكل التالي¹:

الشكل 08: نموذج الموجه من خلال السوق.

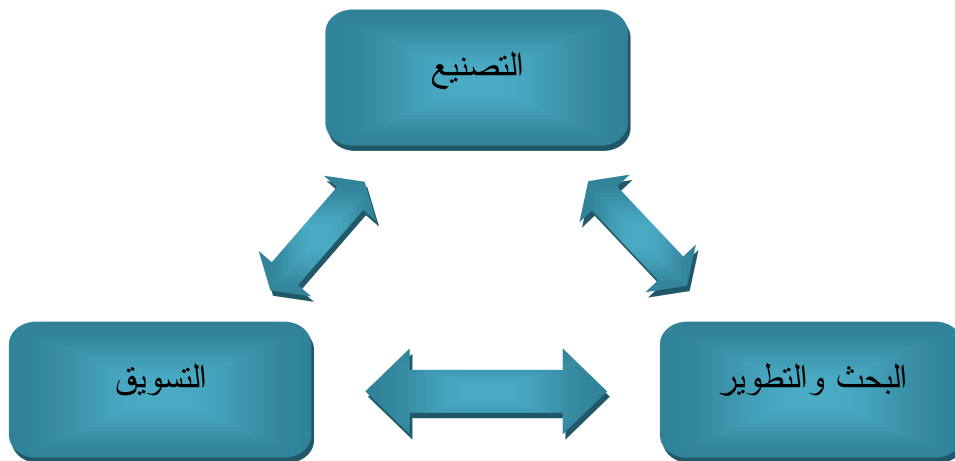


المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

ثالثاً: نماذج الابتكار التفاعلي

يركز النموذج المتزامن على أساس أن الابتكار يحدث كنتيجة لعملية التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاث وظائف رئيسية كما يوضحه الشكل التالي²:

الشكل 09: نموذج الابتكار التفاعلي.



المصدر: عادل رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

² عادل رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار

يؤدي تطور وانتشار التكنولوجيا الجديدة دورا مركزيا في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية. فالإقتصاد العالمي يعاد تشكيله بواسطة تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتغيرات التكنولوجية الجذرية الواقعة في عدد من فروع التخصص الأخرى من العلم والتكنولوجيا¹.

والابتكار يمكن أن يحدث في أي فرع من الاقتصاد، إلا أن الابتكارات التي تحدث على مستوى المؤسسات كان لها الفضل في جلب فوائد مباشرة جمة على نمو الاقتصاد الوطني. حيث النجاح في تحليل الابتكار أمر أساسي لتحسين فهم الصلة القائمة بين التغير التكنولوجي والأداء الاقتصادي، ويساعد على وضع الإستراتيجيات لتجميع وتحليل المعلومات عن تدفق الابتكار، وعلى النهوض ببناء القدرات الإبتكارية.

المطلب الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار ومؤشراته

قبل التطرق إلى مؤشرات قياس الابتكار لابد أن ننوه قبل كل شيء إلى الحاجة إلى قياس الابتكار بالنظر إلى طبيعة الابتكار وذلك بالنظر إليه كالأفكار، إذ نجد من الصعوبات البارزة صعوبة تحديد التكلفة والجهد والوقت الذي يبذله المبتكر، وهنا وضعت مؤشرات لقياس الابتكار من أجل الوقوف والوصول إلى تقييم الابتكار.

أولاً: الحاجة إلى قياس الابتكار

يفرض الإقتصاد العالمي القائم على المعرفة على وضع وتنفيذ مؤشرات تقيس أداء الابتكار بفعالية، فتمكن المؤسسات والحكومات من التعامل بكفاءة مع القضايا ذات الصلة وأثناء العقد الماضي، بذلت جهود حثيثة، حيث أحرزت تقدما ملموسا في وضع مؤشرات الابتكار عن طريق محللين نظريين وباحثين في السياسات. وكتب قدر كبير من الأدبيات حول موضوع الابتكار على مستوى المؤسسات، لان الابتكار على المستوى الوطني هو نتيجة لأثر تراكم القدرات الإبتكارية في المؤسسات الوطنية.

وتبدي المؤسسات الإستراتيجيات التي تعتمد عليها دعما للابتكار باستغلال مواردها التكنولوجية على أكمل وجه. كما أن نطاق مصادر المعلومات على الابتكار والتغير التكنولوجي هو أحد المعالم الهامة في هذا الشأن، ومن ناحية ثانية، قد تواجه المؤسسات عوائق كبيرة في الابتكار منها نقص المهارات ومشاكل التمويل. وهذه المشاكل يسهل تقديرها باستخدام طرائق المسح التقييسية، بينما تكون الجوانب

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك"، 2003، ص:31.

الخاصة بالأساليب الإدارية وأخلاقيات العمل أكثر صعوبة في التقدير. ويحدد الجدول التالي الأهداف الاقتصادية النموذجية لأنشطة الابتكار وعوامل إعاقته:

الجدول 01: الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته.

العوائق	الأهداف الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> عوامل اقتصادية: الإفراط في المخاطرة، ارتفاع التكاليف، نقص التمويل، فترة التسديد. عوامل المؤسسات: عدم كفاية الطاقة على الابتكار. الافتقار إلى الموظفين المهرة. الافتقار إلى تكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى ومنها البنية الأساسية. التشريع. فرض الضرائب. 	<ul style="list-style-type: none"> الحفاظ على حصة السوق أو زيادتها فتح أسواق جديدة. خفض تكلفة الإنتاج. الاستغناء عن المنتجات الخارجة عن الاستعمال. استنباط منتجات صديقة للبيئة. تشجيع مرونة الإنتاج. تحسين جودة المنتج. خلق ظروف عمل أفضل. تقليل أضرار البيئة.

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

ويرد قدر كبير عن البيانات المجمع عن الابتكار على شكل دراسات حالة. ومع هذه فإن الدراسات تتضمن معلومات مفيدة، لا يمكن تعميم الظروف المستفادة منها على سائر قطاعات الاقتصاد كما أن التركيز على فئة صغيرة من البحث والتطوير المكثف لا يتيح معلومات وافية عن خصائص وبنية العمليات الإبتكارية التي تجري في قطاعات أخرى من الاقتصاد، ومواطن الضعف هذه تقتضي إتباع نهج إحصائي لقياس الابتكار.

ويتضح مما ذكر سابقا أن قياس الأداء في الابتكار والقدرة الإبتكارية يعتبر من التحديات الجديدة نسبيا، وينبغي أن تكون مهمة انتقاء مجموعة المؤشرات التي يقاس على أساسها الابتكار جزءا أصليا من مبادرات الإستراتيجية الوطنية للعلم والتكنولوجيا والابتكار والمؤشرات التي تتعلق مباشرة بالابتكار يحتاج بعضها على الأقل إلى المزيد من التحليل والبحث، وبعضها الآخر يستهدف تقدير المحتوى التكنولوجي لمنتجات مصدرة بالنسبة إلى مجموع الصادرات، ومناهج تنفيذه موضوعة، غير

أن صعوبات قد تنشأ عن تطبيق جميع مؤشرات الابتكار. ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التشديد على الحاجة إلى رصد موارد كافية لحيازة المعلومات المتصلة مباشرة بخصائص قطاعية ووطنية معينة¹.

ثانياً: مؤشرات قياس الابتكار

رغم صعوبة قياس الابتكار إلا أننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال، فالابتكار كما تعرضنا له فيما سبق هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة الأولى في الوصول إلى المنتج، والأولى في الوصول إلى السوق، وعلى أساس هذا التحديد يمكن أن نعرض المؤشرات التالية²:

1. مؤشرات الأول إلى الفكرة

وتتمثل فيما يلي:

✓ عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أن هذا العدد كلما كان كبيراً كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة الغرلة؛

✓ فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيداً، والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايير مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى أفكار جديدة في الفترة الماضية في المؤسسة؛

✓ عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق: وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها إلى السوق؛

✓ الفترة إلى المنتج: وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائماً بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال؛

✓ عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشراً إيجابياً في تقليل أسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة؛

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

² بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 54-58.

✓ عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول: إن بعض الأفكار التي يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأي أسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا... الخ)؛

✓ دورة الفكرة: وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض؛

✓ عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها لمنتجات جديدة في وقت واحد: حيث أن الأفكار الجديدة تواجه الغرابة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق؛

✓ تكلفة الأولى إلى الفكرة: حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء فيها.

2. مؤشرات الأولى إلى المنتج

تتمثل فيما يلي:

✓ الفترة من الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج، والمؤسسات عادة تحاول تقليص هذه الفترة؛

✓ الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول، وهذه الفترة مهمة جدل للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول في منتج جديد؛

✓ نسبة المنتجات الجديدة التي تم بنائها من الأفكار الجديدة المقدمة: فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في المؤسسة أعلى؛

✓ عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع المقترحات أكثر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد؛

✓ عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية: حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الإبتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة؛

✓ عدد المنتجات الجديد التي يتم عليها العمل في وقت واحد: حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة؛

✓ عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخر للفكرة والمنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة؛

✓ عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة؛

✓ تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

3. المؤشرات الأولى إلى السوق

✓ الفترة من الفكرة إلى السوق: وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي (تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل وغيرها؛

✓ الفترة من النموذج الأول إلى السوق: وهي الفترة الممتدة من التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق؛

✓ عدد المؤسسات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاثة الماضية؛

✓ عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة؛

✓ عدد المنتجات التي حققت دويًا قويًا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز تجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق، كما يكشف عن قدرتها الإبتكارية بشكل واضح؛

✓ مدى الأسواق: حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع، لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية؛

✓ نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو البحث عما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها؛

✓ فترة إسترداد تكلفة الابتكار: حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فإن إسترداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقرب فرصة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق؛

✓ تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام وبحوث السوق ودراسات التسعير واختيار قنوات التوزيع ولأسواق... الخ، وهي تمثل التكلفة الأهم من مراحل الابتكار الثلاث.

إن قياس الابتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الابتكار والقابلة للإدارة والمقارنة تاريخيا مع المنافسين، وإنما أيضا في مجال مراجعة الابتكار.

إن هذه الاتجاهات والخصائص البارزة في مجال الابتكار تكشف عن التطورات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية والتي أثرت في تعجيل الابتكار وزيادة فاعليته وكفاءته، وكذلك في تطوير صيغ وأساليب المنافسة في المؤسسات القائمة على الابتكار.

حيث تعتبر هذه الوظائف ضرورية لحدوث الابتكار وفق هذا النموذج، وتزامن الأنشطة الابتكارية فيما بينها يساهم في تنشيط التغذية العكسية لهذه الوظائف وتحسين العملية الابتكارية الجديدة، وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال توليفة جديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك مما يوصل إلى منتج جديد.

المطلب الثاني: الأساليب الداعمة للابتكار

توجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهيل عملية الابتكار داخلها، وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير، وإحدى أهم التصنيفات تلك التي قدمها

(J.choffray et F.dorey) حيث قسمها حسب بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها¹.

ويمكن تلخيص أهم الأساليب للحصول على الأفكار والمعلومات وكذا الطرق المستخدمة في الحصول عليها في الجدول التالي:

الجدول 02: أهم مصادر الحصول على الأفكار وطرق الحصول عليها.

حسب معيار الخبراء	حسب معيار السوق
<ul style="list-style-type: none"> • حلقات العصف الذهني. • أسلوب الترابطات. • نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار". • تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها. • طريقة Delphi. 	<ul style="list-style-type: none"> • فرق الحوار. • تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن. • القيام بالإستجابات. • تحليل هيكل السوق. • تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم.

المصدر: أميرة بوشوك، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

والجدير بالذكر أن هذه الأساليب ليس بالضرورة أن تكون في كل الحالة بل ربما يكون من الأحسن الاختيار بينها وفقا للخصائص التي تتميز بها المنظمة والبيئة المحيطة بها.

المطلب الثالث: وظائف الإبتكار في المؤسسة

يتناول هذا المطلب أهم وظائف الإبتكار التي تتبناها المؤسسة والمتمثلة في: الإبتكار وتطوير المنتجات، الإبتكار التسويقي، الإبتكار الإداري، الإبتكار التكنولوجي، الإبتكار الإضافي.

أولاً: الإبتكار وتطوير المنتجات

لم تعد الكثير من المنتجات الحالية تتمتع بدورة حياة طويلة وهذا راجع إلى سرعة البحث والتطوير التي ساهمت بشكل كبير في ظهور المنتجات الجديدة بصفة مستمرة ودائمة لمواكبة التجديد المستمر على مستوى رغبات المستهلكين من أجل ضمان حجم المبيعات أكبر يسمح للمؤسسة بالتطور والاستمرار.

¹ زقوني عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

إن الابتكار في مجال المنتجات وبالنظر إلى التزايد المستمر لظاهرة المنافسة وما تشكله من مخاطر وتهديدات بالنسبة للمؤسسة، أصبح أمراً ضرورياً لا مناص منه، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بكل ما من شأنه أن يخفض درجة المخاطرة المرتبطة بالابتكار الخاص بمنتج معين ويوصي في هذا الحال بأن تقوم الشركة التي تنوي القيام بتقديم منتج مبتكر المرور بعدد من المراحل والخطوات نوجز أهمها فيما يلي:

- توليد الأفكار الجديدة؛
- غربلة الأفكار؛
- التقييم الاقتصادي للأفكار من نواحي التكلفة المادية والطلب المتوقع والقدرات الإنتاجية والتوزيعية والسلع المنافسة؛
- تطور المنتج وهو التطوير الأولي وإجراء الاختبارات العلمية مع وضع التطورات حول الوضعية الجديدة؛
- اختبار المنتج؛
- التقويم النهائي للمنتج.

هذا ويتم اتخاذ الخطوات اللازمة لتحويل المنتج أو العملية الجديدة إلى واقع من خلال مرحلة التطوير التجريبي، وعندها يمكن القول أن عملية الابتكار قد اكتملت¹.

ثانياً: الابتكار التسويقي

الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال منتج أو مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي، ويعرف على أنه وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية. وهذا يعني أن أي الابتكار التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العلمي، ولذا يعرف على أنه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، وبالطبع في مجال التسويق.

ويهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أكبر من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والملائمة بينها وبين قدرات وإمكانات المؤسسة¹.

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، "دور الابتكار في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، يومي 5 و6 ماي 2014، ص: 10.

ثالثا: الابتكار الإداري

الابتكار الإداري هو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وإحداث تغيير في العمليات، وتفعيل الأداء الابتكاري من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات، واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر ابتكار وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وتتجسد أهمية الابتكار الإداري في كونه أهم الأدوات الحديثة لحل المشاكل الإدارية في مختلف النواحي الإنتاجية، التنظيمية والإنسانية، فهو يمكن المدير من حسن استخدام الطاقات والموارد البشرية المتاحة بمؤسسته، لاسيما في ظل التطورات العصرية الحالية ذات الاتجاه نحو المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي لم تبقى فكرة: "مصدر القوة والتفوق نابع من امتلاك الموارد والثروات الطبيعية"، إنما تعود إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمؤهلة للابتكار².

رابعا: الابتكار التكنولوجي

هو العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة المؤسسة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير، بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة والعمل على ترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد أو تطوير منتج موجود، أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية موجودة، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن من المنتجات فضلا عن جعل المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة³.

خامسا: الابتكار الإضافي

هو الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا ويعرف أيضا أنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل في المؤسسة"، وأضاف (dangayach et al): "على أن الابتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في

¹ زان طاوس، "أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET)", مذكرة ماستر

تخصص تسويق، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، 2012/2011، ص: 22.

² بوغريال محمد أمين، جفافة محمد، "دور الابتكار الإداري في تحسين الفاعلية التنظيمية"، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج البويرة، 2010-2012، ص: 27.

³ سهيلة بدريسي، "الابتكار ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي العقيد محند اوكلي البويرة، 2011-2012، ص: 76.

المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب¹.

خلاصة الفصل

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية للابتكار يمكن القول أن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى مؤسسة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكار، كما يتسم الابتكار بالتعقيد والتشابك مع العديد من المصطلحات ذات الصلة وهي: التحسين، الإبداع، الإختراع، والبحث والتطوير.

يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تنشيطه في بعض الأحيان، حيث ينقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المرتبطة وذات التأثير المتبادل.

يعد الابتكار إستراتيجية إنتاجية تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج والعمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجين.

إن للابتكار عدة أشكال ومستويات مما يتيح للمؤسسات المبتكرة تميزا حسب كل شكل أو مستوى، إلا أنها لا يجب أن تتقيد بشكل واحد أو مستوى معين عن آخر، بل إن كل شكل أو مستوى من الابتكار يكمل شكلا آخر، أو يؤدي إليه. لهذا لا بد من تبيين سيرورة الابتكار بالانتقال من مستوى التحسينات البسيطة إلى مستوى التحسينات الجذرية من أجل فرض قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق.

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للحصة

السوقية

تمهيد

تعمل المنظمات ضمن ديناميكية غير مستقرة تتصف بالمنافسة العالية، والتطور السريع لذلك هي تسعى جاهدة إلى تحقيق أفضل درجات الأداء من أجل ديمومة واستمرار العمل في هذه البيئة.

وباعتبار مؤشر الحصة السوقية من المؤشرات التي أجمع حوله الباحثين كأحد مقاييس الأداء التسويقي والذي أثير حوله جدل كبير فيما يخص مدى فعاليته في الحكم على أداء المؤسسة، من هذا المنطلق أصبح من الضروري التطرق إلى هذا المؤشر بصورة منفصلة عن باقي المؤشرات محاولة من التعمق في تفاصيله.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الحصة السوقية ومؤشراتها وعلاقتها بالابتكار من خلال المباحث التالية:

- ✓ ماهية السوق؛
- ✓ الحصة السوقية ومؤشراتها؛
- ✓ تحليل مؤشرات الحصة السوقية وعلاقتها بالابتكار.

المبحث الأول: عموميات حول السوق

غالبا ما تتضمن الأسواق العديد من السلع، الخدمات ومن مختلف العلامات التي تساهم في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين في تلك الأسواق، حسب إمكانياتهم الشرائية وأذواقهم، حيث نرى منظمات الأعمال في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق، وإن حلبة السباق هذه تتطلب جهدا إضافيا للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة، بما في ذلك الفرص والتهديدات ومواءمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط القوة والضعف، غاية ذلك اختيار الفرص واستثمارها محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر.

المطلب الأول: ماهية السوق

قبل التطرق إلى تعاريف الحصة السوقية والوقوف على تحليلاته يجب التطرق إلى تعريف السوق، مكوناته وأشكاله، حيث أنه يفرض عند حساب الحصة السوقية من المؤسسة أن تعرف مسبقا وبوضوح سوقها المرجعي أي مجموعة المنتجات أو العلامات التجارية المنافسة التي تواجهها المؤسسة، فعندما يعرف السوق المرجعي ويحدد يمكن أن تعرف حصة السوق بدقة.

أولاً: تعريف السوق

تعددت التعاريف التي حاولت جاهدة تحديد مفهوم السوق وفقا لآراء الباحثين واجتهاداتهم والخلفية النظرية التي ينتمون إليها، ويمكن أن نوجز أهم تلك التعريفات فيما يلي:

يعرف السوق على أنه "مجموعة من الأفراد والمنظمات لديهم الحاجة والرغبة لمنتجات معينة ولهم القدرة الشرائية لشراء هذه المنتجات التي يقوم البائعون بعرضها أو المنتجون على السواء".

كما يعرف على أنه "الجهاز الذي يجمع الموارد الهامة للمجتمع ويوزعها بين الاستخدامات المختلفة التي تتنافس للحصول عليها"¹.

ويعرف أيضا: "بأنه نظام لتسهيل التعامل بين البائع والمشتري، التقاء مصالح البائعين باحتياجات المشترين، آلية التعامل المباشر أو من خلال وسطاء، نظام عام يمكن تجزئته إلى نظم أصغر بحسب طبيعة الأعمال"².

¹ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص: 76.

² نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص: 90.

وفي اللغة العامة يقصد بالسوق: "المكان الجغرافي الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون وتتبادل فيه السلع والخدمات، وفي الوقت الحاضر لم يعد هناك أهمية للمكان وأصبحت السوق تحدد بالنظر إلى السلعة التي تتداول فيها"¹.

أما كوتلر فيعرف السوق على أنه: "جميع المستهلكين المحتملين، الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك"².

ثانياً: مكونات السوق

توجد العديد من القوى التي تتدخل في تركيب السوق، وتختلف باختلاف الأسواق من أسواق السلع الاستهلاكية، وأخرى صناعية ومن بين هذه القوى نجد:

1. المشترون: يجب التمييز بين المشتري والمستهلك، حيث يمكن أنهما في ذلك يختلفان.

✓ صاحب القدرة؛

✓ المؤثر على عملية الشراء؛

✓ متخذ القرار؛

✓ من يدفع قيمة المشتريات؛

✓ من يقوم بالشراء الفعلي؛

✓ من الذي يستهلك فعلاً؛

✓ من الذي يستعمل السلعة؛

✓ من الذي يقوم بالصيانة والإصلاح.

نلاحظ من خلال هذه النقاط أنه يوجد عدد كبير من الأشخاص الذين يتدخلون في عملية الشراء، وبالتالي يجب التمييز بين كافة هذه العناصر عند تحديد الطلب.

2. المعارضون: ويقصد بهم المؤسسات التي تقدم أو تعرض السلع والخدمات في السوق، ويمكن

التمييز بين عدة حالات:

✓ حالة العرض الوحيد للسلعة في السوق وتسمى بسوق الاحتكار مثل احتكار الدولة لبعض

القطاعات الإستراتيجية كالكهرباء، الماء، السكك الحديدية وغيرها؛

¹ بوكساتي رشيد، "معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-

2006، ص: 39.

² ناجي معلا، ورائف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص: 80.

✓ حالة قلة العارضين للسلعة في السوق، وتسمى احتكار القلة، مثل سوق محطات البترول، السيارات وغيرها؛

✓ حالة كثرة المعارضين للسلعة في السوق، وتسمى بسوق المنافسة التامة؛

3. عناصر سلسلة الإنتاج: بداية من المادة الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي توجد سلسلة من عناصر الإنتاج وكل عنصر يوجد في سوق معينة، فمثلاً قطاع الغاز التي يحتاج إليها المنتج في حالة إصابة آلة الإنتاج بالعطب ويعني أن سلسلة الإنتاج تتكون من مجموعة من المواد الضرورية لإنتاج المنتجات النهائية؛

4. الموزع: يعد الموزع حلقة وصل بين المنتج والمستهلك حيث عن طريقه يتم انتقال وانسياب المنتجات، والموزع يعبر عن قنوات التوزيع منها القصيرة، ومنها المتوسطة، ومنها الطويلة؛

5. العناصر الأخرى في السوق: وهي التي تؤثر على شروط عمل السوق كما في:

✓ الدولة والمؤسسات الحكومية؛

✓ المؤسسات المهيمنة مثل غرفة التجارة ونقابات التجارة والحرفيين... الخ؛

✓ بعض مؤسسات الدعم مثل المؤسسات المالية البنوك والتأمين¹.

ثالثاً: أشكال السوق

إن معرفة المؤسسة لشكل السوق الذي تنشأ فيه يساعدها في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها والمحافظة على حصتها من السوق. وفي هذا السياق سنحاول توضيح الأشكال الأربعة للسوق²:

1- سوق المنافسة الكاملة: هي ذلك السوق الذي يضم عدد كبير من المشتريين والبائعين يتعامل كل منهم في حجم محدد من إجمالي حجم السلع المنتجة والمباعة فلا يمكن لأي منهم أن يؤثر في سعر بيع أو شراء هذه المنتجات وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة في الأجل الطويل أن تحقق ربحاً أكبر من الربح العادي السائد في السوق.

وفي هذه السوق نجد أن التجانس تام بين جميع الوحدات السلعية التي تنتجها جميع المؤسسات، والمقصود بالتجانس التام عدم قدرة الزبون على التمييز بين منتجات مؤسسة ما وأخرى، وبذلك لا

¹ أحمد حروز، "واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص: 34.

² إيمان نعمون، "دور إستراتيجيات التميز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011، ص: 73.

تستطيع المؤسسات التغيير في السعر السائد في السوق والذي يتحدد كما نعلم بتفاعل قوى الطلب والعرض، وتقبل المؤسسات هذا السعر كما هو.

2- سوق المنافسة الاحتكارية: هي سوق يتولى فيه عدد كبير من المؤسسات (إنتاج) بيع سلعة أو خدمة واحدة (معيّنة) ولكن كل منها يعرض نوعاً مميزاً خاصاً به من هذه السلعة أو الخدمة، وتكون هذه السلع متقاربة من حيث الاستعمال ولكنها غير متجانسة مثل صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية، والآلات الكهرومنزلية، السجائر، المنظفات، مناديل ورقية... الخ.

ونقول عن المؤسسة أنها في ظل منافسة احتكارية إذا كان عدد البائعين كبيراً فمن هذه الناحية فهو في وضع تنافسي، ومن ناحية أخرى يبيع سلعة تختلف عن السلعة الأخرى أي أن السلع غير متجانسة وبالتالي فهو في وضع احتكاري، ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى مع السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها الدعاية والإعلان.

3- سوق احتكار القلة: تتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حيث يقوم بإتخاذ قرار ما كرفع السعر أو تخفيضه. كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الإسمنت، الصلب... الخ) أو الاختلاف (صناعة الصابون، السيارات... الخ) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين. ويمكننا معرفة مدى تواجد هذا النوع من الاحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في السوق، إذ تستحوذ على بعض أو جل المؤسسات المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها.

4- سوق الاحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها. وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر مجموع إنتاج الصناعة. ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.

جدول 03: أشكال السوق.

سوق الاحتكار التام	سوق احتكار الأقلية	سوق المنافسة الاحتكارية	سوق المنافسة الكاملة	
منتج واحد	قلة عدد البائعين	كثرة عدد المنتجين	كثرة عدد البائعين والمشتريين	عدد المنتجين
لا توجد منافسة	كبير	صغير أو كبير	صغير	حجم المنافسين
سلعة واحدة	غير متجانسة/متجانسة	غير متجانسة.	متجانسة	نوع السلعة
وجود عوائق الدخول إلى السوق	صعوبة في الدخول	عوائق دخول مرتبطة أساسا بسياسات التمييز في المنتجات	حرية الدخول والخروج من وإلى السوق	التأثير في السوق
مرونة الطلب متناقصة لدى المحتكر.	منحنى الطلب قليل المرونة.	- مرونة الطلب منخفضة. - منحنى الطلب منحدر من اليسار إلى اليمين.	- طلب غير متناهي المرونة. - منحنى الطلب أفقي.	مرونة الطلب

المصدر: إيمان نعمون، "دور استراتيجيات التميز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية"، مرجع سبق ذكره، ص:78.

رابعاً: خصائص السوق

هناك خمس مرتكزات تحدد خصائص السوق وهي:

1. تواجد مجموعة من الناس (أو الشركات)؛
2. القدرة على الشراء؛
3. الرغبة في الشراء؛

4. توفر المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة)؛

5. وجود غرض من الشراء كالاقتناء أو الاستخدام¹.

المطلب الثاني: تجزئة السوق

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم تجزئة السوق وأهدافها وكذا أسس وطرق تجزئتها.

أولاً: مفهوم تجزئة السوق

يدور مفهوم تجزئة السوق بشكل أساسي حول زيادة الجهود التسويقية المبذولة في أسواق أكثر تحديد أو دقة. إن نقطة العمل الأساسية لأي مؤسسة هو الدخول إلى مجمل السوق بكافة فئاته وأطرافه وهو ما يطلق عليه التسويق الكبير، وفي هذا السوق تظهر مفاهيم كلية وليس جزئية تتعلق بالإنتاج الكبير لجميع أفراد السوق، مستخدماً فيه القنوات التوزيعية الكبيرة، وكذلك استخدام أدوات الترويج الكبير وتوجيهها لجميع المشتريين في السوق².

ثانياً: أهداف تجزئة السوق

هناك عدة أهداف تسعى المنظمات المختلفة للوصول إليها وتحقيقها من خلال عملية تجزئة السوق وهي³:

- ✓ تشخيص أجزاء السوق الجذابة ذات الربحية الأفضل؛
- ✓ صياغة الإستراتيجيات والخطط التسويقية المناسبة لكل جزء يتم اختياره من قبل المنظمة لتسويق منتجاتها؛
- ✓ وضع السياسات والبرامج اللازمة والمتعلقة بالمزيج التسويقي الذي يتلاءم ويتوافق مع كل جزء من هذه الأجزاء؛
- ✓ تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أسهل وأفضل وأكثر انسيابية؛
- ✓ محاولة تخفيض التكاليف التسويقية المختلفة؛
- ✓ تركيز الجهود التسويقية وعدم تشتتها في قطاعات لا تمثل عامل جذب أو ربحية جيدة؛

¹ أحمد حروز، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص: 187.

³ حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

- ✓ التعرف إلى طبيعة المنافسة في هذه القطاعات وسياساتها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية، وفي أي قطاع يواجه منافسة حادة؛
- ✓ تحديد الأساليب والوسائل الترويجية الأكثر فعالية وذات الأثر الكبير على هذه القطاعات المختلفة في السوق؛
- ✓ تحديد العوامل الأكثر تأثيراً وكذلك التغييرات التي تحدث بشكل أفضل لكي تتمكن من تغيير خططها أو تعديلها أو تحسينها بفعالية كبيرة وناجحة.

ثالثاً: أسس تجزئة السوق

يمثل تجزئة السوق أحد مجالات التقدم في التسويق وهو بمثابة جزء من تخطيط إستراتيجية التسويق ولا يبدأ بالتمييز بين المنتجات فقط، بل على أساس التمييز بين مجموعات المستهلكين ويمكن إيجاز أهم الأسس المستخدمة لتقسيم أسواق المنظمات كالآتي:

- الأساس الجغرافي: ويرتكز على الخصائص الجغرافية مثل: المنطقة، الكثافة السكانية، المناخ... الخ.
 - الأساس السكاني: ويرتكز على الخصائص الديموغرافية كالعمل، الجنس، المهنة، الدخل، المنزل الاجتماعي، مستوى التعليم، حجم العائلة، الدين... الخ.
 - أساس التكوين النفسي: ويرتكز على الخصائص السايكوجرافية كأسلوب الحياة الشخصية، حالة الولاء للمنتج، معدل استعمال المنتج، مواقف المستهلكين... الخ.
- ويشير كوتلر إلى أهمية الانتباه إلى أفضليات المستهلكين نظراً لوجود ثلاث أنماط مختلفة منها وهي:

1. الأفضلية المتجانسة: حيث يمتلك كل المستهلكين نفس الأفضلية تجاه المنتج؛
2. الأفضلية المنتشرة: حيث يمكن أن يختلف المستهلكون بشكل كبير في أولوياتهم تجاه المنتج (أي تفضيل خصائص معينة تظهر كاختلاف في الأولويات بين المستهلكين)؛
3. الأولويات المتجمعة: حيث يمكن أن يكشف السوق عن مجاميع مميزة للأولويات تسمى بأجزاء السوق الطبيعية والتي يمكن للمنظمة القائدة في السوق استثمارها بتطوير عدة منتجات في أجزاء مختلفة من السوق يقع كل منها في جزء مختلف.

ويخلص كوتلر إلى القول بأن المنظمة القائدة في السوق تمتلك ثلاث خيارات للتعامل مع هذه الأفضليات الثلاث:

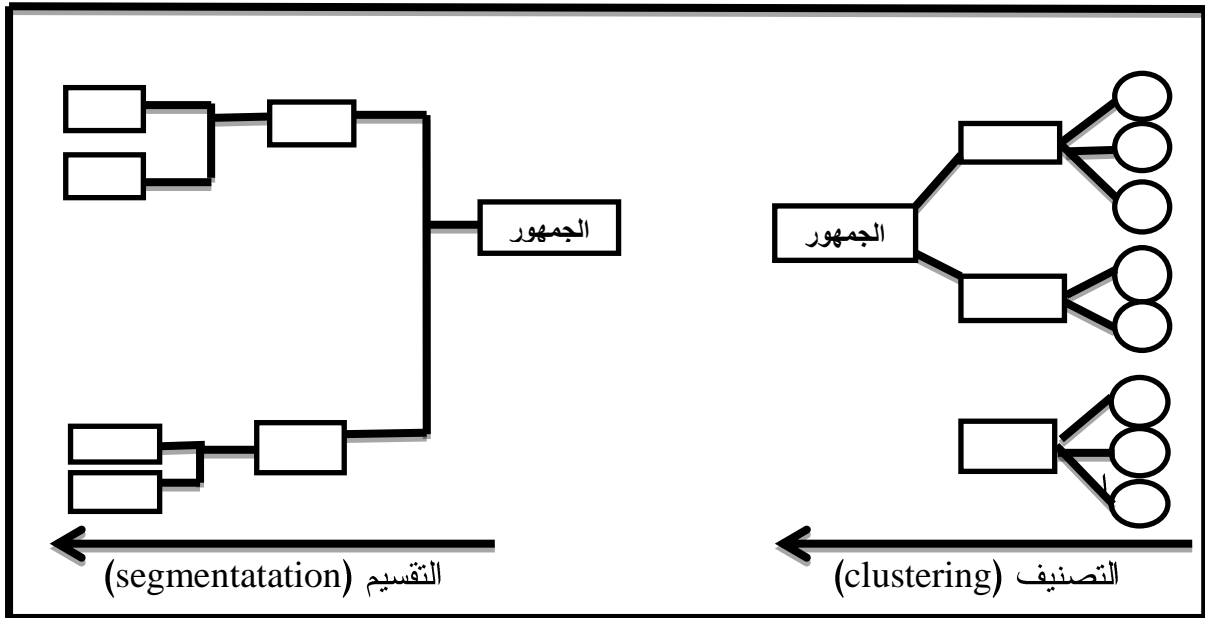
- فهي إما تسعى للتقرب إلى كل المجاميع؛
- أن تحدد موقعها في أكبر جزء من السوق بالتسويق المركز؛
- أن تطور عدة علامات تجارية واحدة فقط سيدخل المنافسون ويقدمون علاماتهم التجارية في أجزاء أخرى من السوق.

وفي استنتاج هام يعبر عن فلسفة تقسيم السوق ينظر إليها كوتلر على أنه ليست مسألة التقارب أو التباعد الجغرافي ذات أهمية بحد ذاتها عند النظر إلى تقسيم الأسواق بقدر أهمية التقارب النفسي فيما بينها¹.

رابعاً: طرق تجزئة السوق

عموماً إن رجل التسويق لديه طريقتان أساسيتان لتجزئة جمهور المستهلكين واختيار إحداها مرتبط أساساً بعدد المعايير المختارة للتجزئة، فإذا كان العدد قليلاً (أقل أو يساوي ثلاث معايير) فسنكون أمام عملية تقسيم مباشر، أما في حالة العكس أي يكون عدد المعايير أكبر من ثلاثة فإننا نكون أمام عملية التصنيف أو التجميع، والشكل التالي يوضح هاتين الطريقتين².

الشكل 10: طريقة لتجزئة السوق.



المصدر: طارق بلحاج، "المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص: 247.

¹ نزار عبد المجيد البروراي، محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

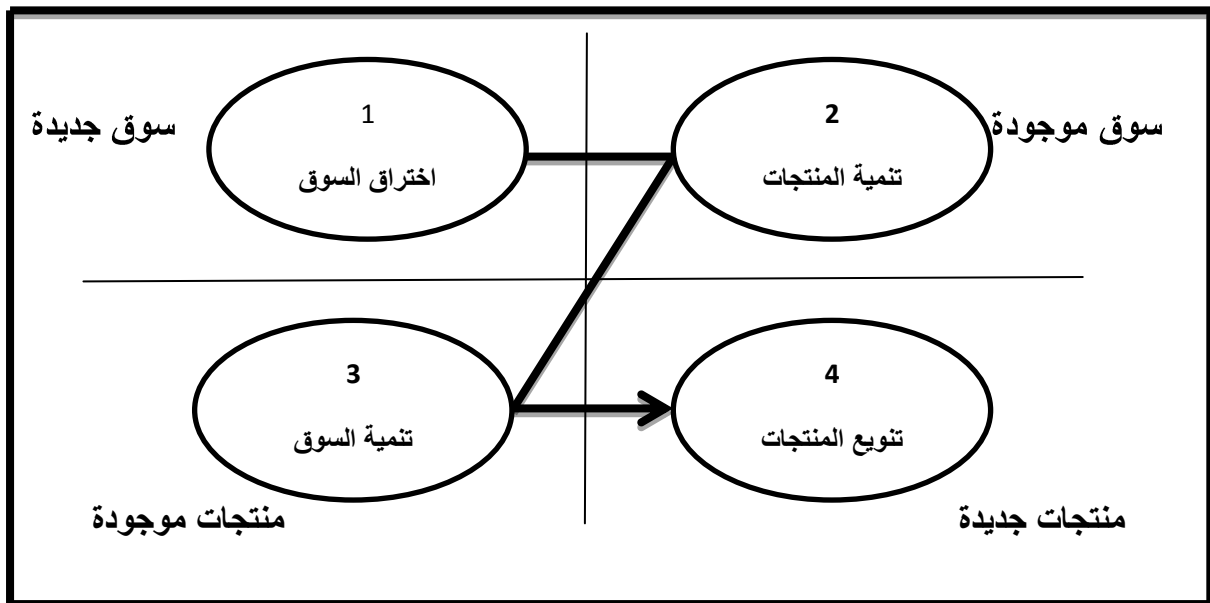
² طارق بلحاج، المرجع السابق، ص: 247.

وكما يوضح الشكل من خلال اتجاه السهمين فإن عملية التصنيف هي مسار تجميعي ينطلق من الأفراد فردا فردا، حيث يتم تجميعهم في مراحل متتابعة حسب المعيار المشترك الذي يجمعهم حتى نصل إلى مجموع الجمهور، وعلى العكس فإن التجزئة المباشرة تنطلق من هذا المفهوم الكلي للمستهلكين وبالتقطع المتتابع له نصل إلى أجزاء ومجموعات الأفراد ودائما على قاعدة معيار مشترك بينهم، وبالتالي فإن هناك فرقا جوهريا بين عملية التصنيف والتقسيم المباشر رغم أن كليهما يهدف في النهاية إلى تجزئة السوق إلى قطاعات متميزة، وبصفة عامة فإن التصنيف يركز على طرق رياضية معقدة نسبيا، تتطلب برامج إعلام آلي متطورة من أجل معالجة وتحليل المعطيات لذلك فإنها تطبق عادة من قبل المؤسسات ذات الحجم الكبير، وهذا لا يعني أنها تحقق نتائج أفضل من عملية التجزئة المباشرة إذا تم إعدادها بشكل جيد، إن هذه الأخيرة تتطلب قدرا أقل من الحذر إضافة إلا أنها سهلة الاستعمال.

المطلب الثالث: إستراتيجيات المؤسسة لطرح منتجاتها في السوق

إن للمؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات لطرح منتجاتها في السوق تختار واحدة منها حسب ظروف السوق والمنتج ولقد لخصها الباحث igoransof في أربع إستراتيجيات وهي: اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتجات وتنويع المنتجات وذلك حسب مصفوفة أسماها مصفوفة النمو وهي حسب الشكل التالي:

الشكل 11: مصفوفة النمو — igoransof.



المصدر: فريحة ليندة، دراسة السوق، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2014-2015، ص: 11.

أولاً: إستراتيجية اختراق السوق

تعتبر من أسهل الإستراتيجيات من حيث الاختيار وكذا قلة المخاطرة وتكون ملائمة في حالة تنمية صناعة أو منتج معين في بداية العمر، حيث أن أكبر قاعدة للزبائن في هذا السوق يجعلها تستوعب كل ما يطرح فيها، وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1:

سوق موجودة.

منتج/ خدمات موجودة.

ثانياً: إستراتيجية تنمية المنتجات

تأخذ المؤسسات بهذه الإستراتيجية في حالة قدرة السوق على استيعاب منتجات وخدمات جديدة، حيث أن هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات، وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2:

سوق موجودة.

منتجات/ خدمات موجودة.

ثالثاً: إستراتيجية تنمية السوق

في هذه الحالة تبحث المؤسسة على سوق جديدة لتصريف منتجاتها الموجودة كأن تقوم بتصديرها نحو مناطق أو أسواق جديدة، وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3:

سوق جديدة.

منتج/ خدمات جديدة.

رابعاً: إستراتيجية تنويع المنتجات

تزداد درجة المخاطرة والمجازفة في حال اختيار هذه الإستراتيجية حيث أن البيئة هنا هي بيئة عدم التأكد، حيث ربما لن يكون بالسوق الجديدة قاعدة زبائن كافية لاستيعاب منتجات وخدمات

المؤسسة، لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، وهذه الحالة ممثلة بمصفوفة النمو في الخانة رقم 4:

سوق جديدة.

منتج/ خدمات جديدة.

من خلال ما سبق ينصح الكثير من الاقتصاديين باستخدام هذه الإستراتيجيات وفقا لاتجاه الحرف z (كما هو مبين في الشكل السابق) خطوة بخطوة حتى تكسب المؤسسة الخبرة الكافية بالسوق وتكسب قاعدة زبائن كافية، ويرى البعض الآخر من الاقتصاديين أن لا مانع من التخطي إذا كانت المؤسسة تقوم بدراسات وتحليلات مسبقة للسوق تستند عليها¹.

¹ فريجة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

المبحث الثاني: الحصة السوقية ومقاييسها

إن الحصة السوقية لأي مؤسسة تمثل كمية مبيعاتها في السوق خلال فترة زمنية معينة واحتساب هذه الكمية على شكل نسبة مئوية من كمية المبيعات من نفس المنتج في السوق، حيث تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق حصة متميزة في سوقها ومدى ما تحققه من أرباح فضلا عن المنافع الأخرى التي تحققها من جراء زيادة حجم المبيعات، بحيث يمكن أن تتخفص مبيعات المنظمة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض والعكس صحيح، ولحساب حصة السوق يجب أن نعتمد على عدة مقاييس مختلفة سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية وخطواتها وأسباب تحليلها

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الحصة السوقية، خطوات تحديدها وكذا أسباب تحليلها.

أولاً: مفهوم الحصة السوقية

عرفت الحصة السوقية على أنها: "عملية تقوم من خلالها المنشأة في بيع منتج أو خدمة، ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في القطاع التي تعمل فيه هذه المنشأة وتتنمي إليه"¹.

كما عرفت بأنها: "نسبة مبيعات العلامة التجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته"².

وهناك من عرفها على أنها: "نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة"³.

¹ ابتسام السيد شهاب الدين، "الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية، دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص: 22.

² عتيقة بن طاطة، "سياسات الإعلان ودورها في زيادة الحصة السوقية"، الدراسات العليا، جامعة دمشق، 2008، ص: 38.

³ ندى عبد الرحيم ميرغني، "استراتيجيات التسويق المصرفي ودورها في زيادة الحصة التسويقية، دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني"، مذكرة ماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 91.

بشكل عام تعتبر الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي للمنظمة عن الخطة¹.

ثانياً: خطوات تحديد الحصة السوقية

- 1- تحديد السوق (المنطقة الجغرافية) موضع الدراسة: الهدف الأساسي من ذلك هو تحديد مبيعات المنظمة، كما يسمح لنا بحصر عدد المنافسين العاملين في ذلك القطاع.
- 2- تحديد المنتجات (من سلع وخدمات موضع الدراسة)، إذ قد يشمل حساب الحصة السوقية للمنظمة ككل.
- 3- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق.
- 4- جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين (التقارير المالية المنشورة، المجالات المتخصصة، مواقع إلكترونية متخصصة).
- 5- حساب الحصة السوقية: هنالك العديد من الطرق المستخدمة لتقدير الحصة السوقية للشركات مقارنة بالمنافسين².

ثالثاً: أسباب تحليل الحصة السوقية

تتمثل أسباب تحليل الحصة السوقية فيما يلي³:

- 1- تحقيق أهداف المؤسسة: تتعدد أهداف التسويق وتباين ليس فقط بتعدد واختلاف المؤسسات من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي وغيرها ولكن باختلاف دورة حياة الأعمال على مستوى الاقتصاد القومي من ناحية وعلى مستوى المؤسسة من فترة لأخرى من ناحية أخرى، وعلى الرغم من التعدد والتنوع في أهداف التسويق للأسباب المذكورة سلفاً إلا أن أهدافاً معينة بذاتها يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة عامة في أي منظمة من المنظمات بل ويتوقف عليها الممارسون في مجال النشاط التسويقي وكذلك الكتاب والباحثون ومن بين هذه الأهداف تعظيم وزيادة

¹ فاطمة الزهرة بن موسى، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة، مذكرة ماستر في علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015، ص: 10.

² أسامة دخان، "الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية لشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية"، رسالة ماجستير في الأسواق المالية، جامعة حلب، 2010، ص: 07.

³ نادية هيمة، "أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، الاجتماعي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء، دراسة ميدانية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص: 114-115.

حصة المنظمة في السوق أو زيادة مبيعات الصناعة أو على الأقل المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة والاستمرار.

2- الرقابة على التسويق وتقييم الأداء: تعرف الرقابة التسويقية بأنها عملية قياس وتقييم لنتائج الإستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

• أنواع الرقابة:

- ✓ الرقابة من خلال الخطة السنوية؛
- ✓ الرقابة من خلال تحليل الربحية؛
- ✓ الرقابة من خلال تحليل الكفاءة؛
- ✓ الرقابة الإستراتيجية؛

• تتم الرقابة من خلال الخطة السنوية بـ:

- ✓ تحليل المبيعات؛
- ✓ معدل المبيعات إلى التكاليف؛
- ✓ تحليل الحصة السوقية؛

إن تحليل مبيعات المنظمة سواء عن طريق التحليل الأفقي (أي مقارنة المبيعات للعام الحالي بمبيعات الأعوام السابقة ومعرفة التطور فيها) أو عن طريق التحليل الرأسي بتجزئة المبيعات وفقاً للمناطق أو المنتجات أو العملاء ومقارنتها ببعضها وبمؤشرات الأعوام السابقة) يعطي مؤشراً ضرورياً ولكنه غير كافٍ للحكم على أداء المؤسسة فقد تزداد المبيعات نتيجة للزيادة أو للتحسين في الظروف الاقتصادية التي تعمل بها المنظمة أو نتيجة لنمو السوق وزيادة معدلاته بصورة سريعة بالإضافة إلى ذلك قد تكون الزيادة راجعة إلى فعالية المزيج التسويقي للمنظمة مقارنة بأداء المنظمات الأخرى المنافسين لها ومن ثم فإن الأمر يتطلب الاهتمام بقياس حصة المؤسسة السوقية.

يتم استعمال مقاييس حصة السوق كمؤشر للنتيجة التنافسية، في هذه الحال حصص السوق يجب أن تكون محسوبة على أسس ثانوية (فرعية) مثلاً: حسب القطاع، القناة التوزيعية، المنطقة... الخ.

المطلب الثاني: أهداف قياس الحصة السوقية

يمكن أن تأخذ الحصة السوقية استخدامات متعددة مثل: استخدامها لتطوير المنتجات أو العلامات في السوق، في هذا الصدد نكون قد استخدمناها كإشارة كما يمكن استخدامها ملازمة ومرافقة لمؤشرات

أخرى التي تسمح بتفسير تغيراتها، إذا استخدمت الحصة السوقية يمكن أن يكون له بعد أو إطار تكتيكي أو استراتيجي وله نتائج على تنظيم المؤسسة وتكون مرتبطة بتطور تكنولوجيا المعلومات¹.

1- استخدامات الحصة السوقية بهدف تفسيري (توضيحي): استخدام مؤشر الحصة السوقية مرتبط مع مؤشرات أخرى والتي تسمح بتشخيص النشاطات التسويقية للمؤسسة ومنافسيها، وهذا النوع من التحليل يمكن استخدامه بهدف تكتيكي أو استراتيجي من خلال توظيف المؤشرات ذات الطبيعة مع الحصة السوقية بدون أن ننسى توظيف ضبط حدود السوق (ضيق، واسع).

2- تجنب عوامل المحيط: والتي تمارس نفس التأثير على علامات المنافسين وتسمى أيضا بالمقارنة التنافسية لكل واحد منهم وقياس التموضع التنافسي (مقارنة وزن علامة المؤسسة بالنسبة للعلامات المنافسة في السوق).

3- القيام بدراسة تسويقية سليمة عن طريق التنبؤ بالمبيعات وتوزيع الحصص السوقية: نتحصل من خلال فهم السوق الإجمالي على فائدة تطبيقية كبيرة والتي لا تتطور إلا إذا ربطناها بالسوق كمصطلح تنافسي بمعنى أننا نبحث على الحصص السوقية لمختلف المنافسين.

إذا كان السوق الإجمالي حامل (porteur) فإن توزيع الحصص السوقية المقدمة تمثل نقطة مهمة أثناء الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة، أما فيما يخص الأسواق المتدهورة (en déclin) تهدف المؤسسات إلى التحكم في موقعها المختصر من خلال التنبؤ بالمبيعات، حيث تعمل المؤسسات على الاسترشاد بمتنبؤات الحصص السوقية.

4- استخدام الحصة السوقية بهدف الملاحظة: يعتبر هذا الاستخدام الأكثر شيوعا حيث تدرج متابعة الحصة السوقية بطريقة مؤقتة إلى مهام (مسؤوليات) رؤساء المنتجات بصفة خاصة، هذا الأخير يعتمد في تتبع تطور الحصص السوقية على معلومات العينات الدائمة معلومات العينات الدائمة للموزعين المحصل عليها عموما كل شهرين، ونقصد هنا العينات الدائمة التقليدية (الحصة السوقية بالحجم والقيمة).

تسمح العينات الدائمة لرئيس المنتج بالتحري على تحركات الحصة السوقية ولكن لا تسمح دائما بفهم أصولها وعموما تغيرات الحصة السوقية ليست متعلقة بالنشاطات الإعلانية الموجهة للتعريف الجيد وتموقع العلامة فقط ولكن السعر بالمقارنة مع أسعار المنافسين، عندما تكون التفسيرات غير مقنعة فيما يخص هذين المتغيرين يقوم رئيس المنتج أو مساعده بتحليل عوامل أخرى مثل النشاطات الترويجية للمنافسين ودخول منتجات أخرى. كما لا يفوتنا ذكر أن من أهم أهداف الحصة السوقية

¹ هيمة نادية، "مدى مساهمة تحليل الحصة السوقية في رسم السياسات التسويقية للمؤسسة، دراسة حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص ص: 38-40.

التعرف على الطلب وتوجيهه بواسطة مختلف الوسائل المتاحة واتخاذ قرارات سليمة فيما يخص دخول أسواق جديدة.

المطلب الثالث: المقاييس المستخدمة لحساب الحصة السوقية

تتمثل الخطوة الأولى في تحليل الحصة السوقية تحديد المقاييس المستخدمة لحساب الحصة السوقية ومهما يكن المعيار المعتمد من أجل تعريف السوق المرجعي، يمكن حساب حصة السوق من خلال عدة مقاييس.

أولاً: حصة السوق الإجمالي (المطلق)

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للشركة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للمؤسسة العاملة في نفس الصناعة.

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} * 100\%$$

إذا على المؤسسات أن تتخذ عدة قرارات قبل حساب حصة السوق الإجمالية كتحديد المنطقة الجغرافية التي يتم فيها قياس الحصة السوقية، مثلاً: فإن الحصة السوقية لسيارة "بيجو" في السوق المصرية تختلف عن الحصة السوقية لنفس المؤسسة في السوق السعودية¹.

ثانياً: الحصة السوقية النسبية

وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي مبيعات (الأربعة أو الثمانية) شركات ذات الحصة السوقية الأعلى التي يتم تحققها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة².

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة معينة زمنية}}{\text{مبيعات أعلى (أربع أو ثماني شركات في الصناعة في الفترة)}} * 100\%$$

¹ هيمة نادية، "مدى مساهمة تحليل الحصة السوقية في رسم السياسات التسويقية للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص: 41.
² مرتضى أحمد الحسن طه، "أثر التسويق الاجتماعي في زيادة الحصة التسويقية في قطاع الاتصالات بالسودان، دراسة حالة شركتي سوداتل وزين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الرباط الوطني، 2016، ص: 69.

ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها هو أنها أكثر مصداقية في عكس ما تحققه المنظمة من ربحية مقارنة بالمنافسين ولعل ذلك يعود لفرضية أن المنظمات التي تشغل الحصة الأكبر على مستوى رقم المبيعات في سوق ما، تملك قدرة أكبر على التأثير في الأسعار وتدفق السلع في السوق المستهدف.

الجدير بالذكر أن هنالك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها عند تحديد الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، إذ يمكن الاعتماد على حجم المخزون أو الطاقة الإنتاجية في تحديد الحصة السوقية، ولعل هذه الطريقة تستخدم كثيراً في حالة المنظمات التي تعمل على النطاق الدولي مثل شركات النفط.

ثالثاً: الحصة السوقية مقدرة بالوحدات

وهي عبارة عن عدد الوحدات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة (سلعة أو خدمة) إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة وتحسب كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية مقدرة بالوحدات} = \frac{\text{عدد الوحدات التي تنتجها المنظمة}}{\text{إجمالي الوحدات المنتجة خلال نفس الفترة}} * 100\%$$

يتم الاعتماد على هذه الطريقة في كثير من الأحيان، لتجنب بعض الأخطاء الناجمة عن تقدير رقم المبيعات، بل تعتمد العديد من المنظمات هذه الطريقة عند رغبتها في الاستفادة من عدد الوحدات التي تتبعها لإثبات مدى كفاءة ونجاح هذا المنشأ للعملاء، ولعل أفضل مثال على ذلك ما قامت به شركة (Samsung) عند طرح أحد منتجاتها (أجهزة تكييف) مع التركيز أنها أحد أكثر أجهزة التكييف مبيعاً في العالم، وهنا لا نعني بالضرورة الأكثر ربحية مقارنة بالمنافسين¹.

رابعاً: حصة السوق النسبية مقارنة بالرائد

تحسب بالنسبة للمؤسسة الأكثر أهمية أو الرائد في الصناعة فحصة السوق للمنافسين نحصل عليها من خلال قسمة حصة السوق المطلق على حصة المؤسسة اللاحقة مباشرة وتعرف حصة المؤسسة النسبية بعلاقة القوة، ويمكن حسابها بالنسبة للمنافس الذي يعتبر أكثر خطورة بالنسبة للمؤسسة، مثلاً: فإن شركة "مايكروسوفت" يمكن حساب حصتها عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما

¹ أسامة دخان، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك اتجاهها إلى الحصول على مركز قيادي داخل هذه الصناعة.

خامسا: الحصة السوقية القيمة

تحسب الحصة السوقية القيمة من خلال رقم أعمال المؤسسة أو من خلال قيمة المبيعات كذلك من خلال رقم راجع لتغيرات واختلافات السعر بين العلامات¹.

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات الحصة السوقية وعلاقتها بالابتكار

طالما أعتمد مؤشر حصة السوق كمؤشر رئيسي وحيد في تحديد التوقع التنافسي لمؤسسة ما في السوق و أحد المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس أدائها، إذ سمحت تحليلاته ببناء قرارات إستراتيجية سليمة وفتح آفاق مستقبلية

المطلب الأول: مؤشر الحصة السوقية في ظل التوجهات الحديثة للتسويق

يتسم النشاط التسويقي بالديناميكية والتطور، فكل المنظمات الناجحة تدرك تماما أنه لا يمكنها الاستمرار والتقدم في الأسواق إذا لم تعدل من نشاطها التسويقي وفقا للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة المنظمة لضمان أداء عالي، وبالرغم من انتهاء المؤسسات أساليب تجعلها ترفع من أدائها التسويقي، إلا أنه بقي مؤشر الحصة السوقية كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لمراقبة وقياس الأداء التسويقي والتوقع التنافسي للمؤسسة عديم الفعالية².

أولا: التطورات التي مر بها مؤشر الحصة السوقية

فيما يلي ندرج أهم التحولات التي مر بها مؤشر الحصة السوقية مع انتهاء المؤسسة لفلسفة عمل تواكب تغير المناخ التسويقي التي مرت بها.

¹ نادية هيمة، "أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، الاجتماعي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

² نادية هيمة، "أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، الاجتماعي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص: 166-187.

1- مؤشر الحصة السوقية خلال التوجه الإنتاجي

تفترض المؤسسات خلال هذه المرحلة ضرورة الزيادة في الكمية المنتجة من أجل الرفع من حصتها السوقية، وبالتالي الرفع من أرباحها، وللوقوف بدقة على هذا المؤشر خلال هذه المرحلة نستعرض العلاقة بين منحى السوق ومنحنى الخبرة من خلال دراسات PIMS التي أكدت وجود علاقة بديهية إيجابية بين حصة السوق والرجوع للاستثمار، حيث تم تقدير ارتفاع الحصة السوقية باستعمال أثر الخبرة واقتصاديات السلم، في الواقع الحصة السوقية مرتفعة عندما يكون السعر منخفض وذلك من خلال الخبرة المتراكمة؛ وبتوظيف هذه العوامل نتحصل على حصة سوقية مرتفعة يمكن من خلالها أن تفرض المؤسسة سلطة كبيرة على الزبائن بالمقارنة مع منافسيها وبالتالي تحصل على أفضل الشروط.

2- مؤشر الحصة السوقية خلال التوجه البيعي

تفترض المؤسسات وفقا لهذا التوجه تكثيف السياسات الترويجية لتضاعف كميات البيع من خلال إقناع المستهلك بتكثيف عملية الشراء، وتهدف المؤسسة وفقا لهذا المنهج إلى رفع الحصة السوقية من خلال رفع كمية المبيعات لها.

الشكل 12: التوجه البيعي.



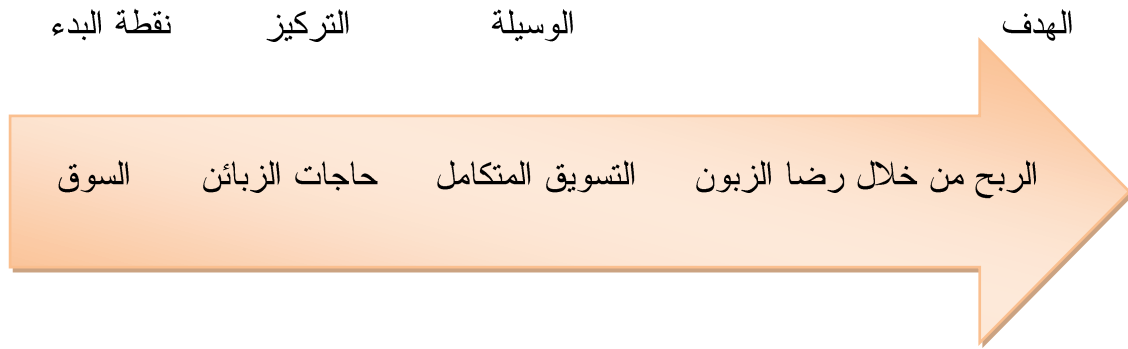
المصدر: نادية هيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

3- مؤشر الحصة السوقية خلال انتهاج المؤسسة التوجه التسويقي

المؤسسات التي تبنت المنهج التسويقي في القيام بأنشطتها تنطلق من مبدأ أن الحصة السوقية للمؤسسات لا يمكن أن تقاس بعدد المبيعات، بل من خلال الزبون، حيث تم إثبات أن بؤرة صغيرة ومتمركزة في السوق وذات رضا وولاء عالي تستطيع أن تولد عوائد مالية عالية للمؤسسة، وتحقق

كذلك حصة سوقية مرتفعة لذلك تم تطوير مؤشر الحصة السوقية ليتلائم مع هذا المنهج ويسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر فعالية عند اتخاذ قرارات إستراتيجية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 13: التوجه التسويقي.



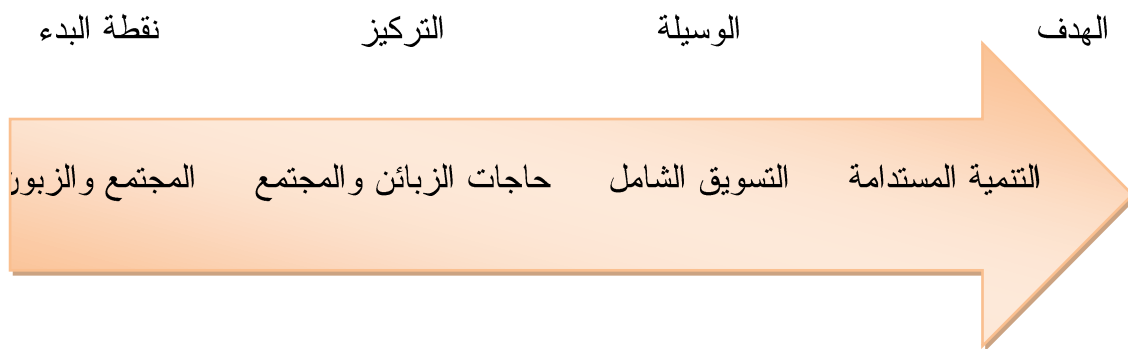
المصدر: نادية هيمة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

4- نحو تفعيل مؤشر الحصة السوقية في ظل منهج التسويق الاجتماعي والبيئي

مع تزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات والضغوطات التي يمارسها المحيط التسويقي عليها، ظهر منهج تسويقي يعمل على رفع أداء المنظمة من خلال مدخل التنمية المستدامة ومعدل الاستهلاك، المستدام، ويعني هذا أن المؤسسات تقوم بمواكبة هذا التطور وذلك من خلال تحقيق رضا الزبون ورفع أدائها وحصتها السوقية دون الضرر بالبيئة والمجتمع وصحة الأفراد وفي هذا الصدد يقترح الباحث نموذج لمؤشر الحصة السوقية يتلائم مع التوجهات الحديثة للمجتمع والمؤسسات ويحقق حصة سوقية مستدامة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل 14: التوجه الاجتماعي والبيئي.



المصدر: نادية هيمة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل مؤشر الحصة السوقية:

لقد اتسع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليشمل كل أنشطة المؤسسة وذلك للرفع من أدائها كما استخدمت هذه التكنولوجيا لحساب الحصة السوقية للمؤسسة والتنبؤ بها وتقديرها من خلال استخدام قاعدة بيانات العملاء (هي مجموعة منظمة وشاملة من البيانات المتعلقة بالعملاء الحاليين والمرتبين للمنظمة وتتضمن خصائصهم السلوكية: سلوكهم الشرائي، العمر، الدخل، التعليم، الجنس، أماكن تواجدهم... الخ) بل إن بعض المنظمات اليوم تستطيع أن تشتري اليوم قوائم لهؤلاء المستهلكين معدة بواسطة الحاسب الآلي والتي توفرها مصادر عديدة، وبمجرد تخزين قائمة المستهلكين الحاليين والمرتبين إلكترونياً، فإنه من السهولة الوصول إليهم والاتصال بهم وجذبهم للمؤسسة من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة كالبريد المباشر أو التسويق عن بعد.

هناك مجموعة من الأدوات التكنولوجية الحديثة والمستعملة في تفعيل الحصة السوقية ومراقبتها من خلال البيانات التي تقدمها والتي تسمح بحساب ومراقبة الحصة السوقية نذكر منها:

1. رمز الأعمدة والقراءة البشرية: هو نظام يسمح بتحليل البيانات والرموز والأرقام المتواجدة على القضيبي بمساعدة الماسح الضوئي scanner وهو جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثيقة التي يقوم بمسحها إلى رابطة رقمية مطابقة لخصائص مظهر الوثيقة الخارجي.
2. الملاحظة الآلية: تمثل الملاحظة المنهج الثاني في جمع البيانات الأولية والتي لم يسبق وأن تم جمعها من طرف المؤسسة أو المؤسسات المنافسة والتي يمكن تعريفها بأنها: "عملية رصد سلوك المفردات الخاضعة للدراسة أو البحث وتسجيل المشاهدات بصورة منتظمة للحصول على المعلومات المطلوبة".
3. المصادر الأولية للبيانات: وهي مصدر من مصادر جمع البيانات الكمية والتي تسمح بقياس الآراء والسلوكيات وتتمثل في مجموعة من الأفراد تقوم بتزويد مؤسسات الدراسات التجارية بالبيانات خلال فترة زمنية معينة تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة.
4. الذكاء الاصطناعي والنظام الخبير: إن ضرورة أخذ العديد من القرارات بسرعة ودقة يعرض المؤسسة لفقدان حصتها السوقية لذلك قامت المؤسسة باستخدام وتفعيل نظم خبيرة تقوم بالتعامل مع عدد كبير من المعلومات ومعالجتها بطريقة دقيقة وسريعة وتقدم حلولاً للمشاكل. فالنظم الخبيرة هي: "تطوير برامج حاسوبية على مستوى الأجهزة والبرمجيات تكون مكثفة المعرفة والتي يمكن أن تتصرف كالإنسان، ولها القدرة على تعلم اللغات، وإنجاز المهام الطبيعية وأن يقدم الحلول لمشاكل تتطلب الخبرة البشرية".

5. نظام تسيير المساحات: يعتمد هذا النظام على تموقع المنتج على رفوف مساحات البيع في المحلات والمتاجر، حيث يسمح هذا النظام بتتبع مبيعات علامات المؤسسة وعلامات المؤسسة المنافسة من خلال المتابعة والملاحظة الآلية، وبالتالي اتخاذ قرارات دقيقة في الوقت المناسب وبالتالي التنبؤ بالحصص السوقية.

المطلب الثاني: تأثير الابتكار على نمو الحصة السوقية

يؤثر الابتكار على المبيعات الخاصة بالمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء والشرائح أو القطاعات السوقية التي تستهدفها المؤسسة من خلال خلق منتجات جديدة تلبي رغبات قطاع سوقي معين أو تحسين الموجود منها حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين فيه.

فالابتكار يمكنه تحسين موقع المؤسسة في سوقها وتعزيزه، أو الدخول إلى سوق جديدة، أو توسيع نشاطها ونموها، ففي دراسة حول نشاط المؤسسات الأمريكية ما بين 1990-1995 تبين أن 42% من مبيعات المؤسسات مصدره المنتجات الجديدة مع توقعات ارتفاع هذه النسبة مستقبلا.

إن الابتكار إذا تم بصورة ناجحة وفريدة من نوعها، فإنه سيتم تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما سيعطي المؤسسة بعد

تنافسي ومرونة تسعيرية يمكن استعمالها كقوة رادعة لدخول المنافسين الجدد لصناعة¹.

كما يمكن للمؤسسة تبني خيار تدنية التكلفة للمنتجات كخيار للابتكار لأجل زيادة المبيعات، فتقديم المؤسسة للمنتجات الحالية بأسعار أقل يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد، من خلال عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، حيث يمكن للمؤسسة بالاعتماد على الابتكار تخفيض تكاليف المنتج من خلال تقليل الهدر، أو تخفيض تكاليف المواد الأولية، أو اعتماد تكنولوجيا أكثر تطورا أو تحسين الكفاءة التسويقية.

ونجد أن الكثير من المؤسسات التي تبنت الابتكار قد حققت مبيعات أعلى من منافسيها، سواء كان ذلك في المنتج أو في الجوانب الأخرى، فمثلا شركة Boeing الأمريكية لصناعة الطائرات والتي قامت بتعديل تصميم جناح الطائرة بما يتوافق مع مدارج الطائرات القصيرة في بلدان الدول النامية من

¹ أمجدال احمد، "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية"، الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص: 348.

أجل القضاء على الارتدادات عند الهبوط. ونفس الشيء بالنسبة للابتكار سعري لشركة جويل والتي عمدت إلى وضع أسعار العبوات التي تنتجها في كل عبوة مقدمة للزبون بدل من الاكتفاء بوضع سعر العبوة الواحدة فقط من أجل تسهيل عملية المقارنة بين العبوات للمستهلك، وقد ترك هذين الابتكارين أثر إيجابي كبير على زيادة مبيعات المؤسسات، وهذا ما أكدته دراسة لوزارة الصناعة والتجارة في بريطانيا، حيث أكدت على وجود علاقة كبيرة بين البحث والتطوير ونمو رقم الأعمال.

ورغم أن أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار ونمو المبيعات تؤكد على وجود علاقة كبيرة بينهما إلا أن هذه العلاقة لا تبدو واضحة بصورة كبيرة، كما أنها معقدة لأن التغير في المبيعات يبقى تابع للعديد من العوامل الداخلية والخارجية في محيط المؤسسة. كما أن المؤسسة يمكنها تقديم أكثر من نوع من الابتكارات في وقت واحد، لهذا يصعب عزل آثار الابتكارات الأخرى وإبقاء أثر ابتكارات محددة فقط.

المطلب الثالث: أسباب عدم نجاعة تحليل مؤشر الحصة السوقية

على العموم يعبر تحليل الحصة السوقية عن المبيعات المحققة عادة بالقيمة أو بالحجم وهي المقياس الأكثر استعمالاً كما سبق ذكره، لكن في بعض الأحيان التحليل البسيط لتطور المبيعات غير كاف خاصة من أجل تقدير النتيجة الحقيقية لعلامة تجارية معينة أو لمؤسسة ما لأنها لا تستند إلى مرجع المنافسة، فزيادة المبيعات ربما يرجع إلى تحسن عام في السوق وتكون لها علاقة بنتيجة العلامة التجارية في بعض الحالات، وعلى العموم تحدد أسباب عدم نجاعة مؤشر الحصة السوقية فيما يلي:

✓ إن افتراض تأثير القوى الخارجية على أداء جميع المؤسسات وبنفس الطريقة هو افتراض غير صحيح حيث تختلف درجة التأثير من منطقة إلى أخرى، فالدراسات والتقارير التي تشير إلى أضرار التدخين على سبيل المثال قد تكون لها تأثير متباين على أداء المنظمات وخاصة تلك التي تنتج سجائر بنيكوتين أقل وفلتر معالج.

✓ إن الافتراض بأن أداء المؤسسة يجب الحكم عليه من خلال مقارنته بمتوسط أداء جميع المؤسسات في الصناعة قد يؤدي إلى المبالغة في الحكم على أداء المنظمة، فالأداء ينبغي مقارنته بالمنظمات والمنافسين المتشابهين في نفس الظروف والذين يقومون بإنتاج تشكيلة المنتجات المتشابهة.

✓ إن دخول منظمة جديدة إلى السوق سوف يؤثر بالتأكيد على حصص المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة وهذا قد لا يعني بالضرورة انخفاض أداء المؤسسة.

قد تنقلب الحصة السوقية سواء بالارتفاع أو الانخفاض نتيجة لأسباب معينة: إذا تم حساب الحصة السوقية على فترات محددة (ربع أو نصف سنوي) فقد تكون طبيعة منتجات المنظمة موسمية أو قد

تحقق مبيعات مرتفعة من خلال تعاقدات لا تنفذ إلا بعد اليوم المحدد لحساب الحصة وبالتالي تكون الحصة السوقية في هذه الفترة منخفضة بالرغم من أن أداء المنظمة التسويقي قد يكون على مستوى عالي¹.

خلاصة الفصل

في ظل الظروف البيئية الغير مستقرة التي تعمل بها المؤسسات والمنافسة العالية نجدها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الحصول على حصة سوقية عالية في السوق المستهدف وذلك لا يتم إلا من خلال الأداء الفعال المبني على مؤشرات ومقاييس دقيقة حيث اتفق الكثير من الباحثين على المقاييس التالية لقياس الأداء التسويقي: الحصة السوقية، الإبتكارية، رضا الزبائن وولائهم، نمو المبيعات.

كما تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، حيث أن المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية والى الهيمنة على السوق، حيث تستهدف المنظمة من خلال

¹ نادية هيمة، "أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، الاجتماعي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 123-124.

تقديم منتجات ذات جودة عالية وتطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة والصمود بوجه المنافسة.

يعتبر مؤشر الحصة السوقية مؤشر جد مهم، انبثقت أهميته من خلال استخداماته التي أخذت طابع استراتيجي تنبؤي وتفسيري وتمثل هذه الأهمية في مجموعة من النقاط أهمها:

• استخدام مؤشر الحصة السوقية بهدف تتبع تطور الحصص السوقية للمؤسسة (من خلال التسيير عن طريق صنف المنتج).

• لقد جاء التطور المستمر لمؤشر الحصة السوقية من أجل معالجة القصور الموجود في مركبات المؤشرات القديمة واستجابة لمعطيات السوق الجديدة، تغير أذواق المستهلكين وازدياد شدة المنافسة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي وتبني سياسة الإبداع والابتكار من طرف الكثير من المؤسسات.

لا زالت الدراسات الحديثة لمؤشر الحصة السوقية في تطور وتحسن مستمر نظرا لتغيرات المحيط وظهور أساليب إحصائية جديدة تعمل على تقليص الخطأ وإدماج متغيرات كثيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى لكون الأساليب أو المؤشرات الإحصائية التي تعمل على حساب الحصة السوقية مازالت فتية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الوكالة التجارية
لاتصالات الجزائر فرع ميلقة

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة بالابتكار وأهميته، وكذا الحصة السوقية وأهم المقاييس المستخدمة لحسابها ومساهمة الابتكار ونمو المبيعات في ذلك، ستنتم محاولة إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي "مؤسسة اتصالات الجزائر"، التي تنشط في ظل سوق يتميز بالديناميكية والتطور السريع، كما يعتبر مجالاً خصباً للابتكار، بفضل التركيز العالمي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحول الاستراتيجي المتدرج نحو اقتصاد المعرفة.

تسعى اتصالات الجزائر إلى توفير العديد من العروض المتنوعة في مجال الاتصالات، تشمل الهاتف الثابت، الربط بشبكة الانترنت، الهاتف النقال وغيرها من الخدمات، وأمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، اعتمدت المؤسسة على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح.

حيث سيتضمن هذا الفصل تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بناءً على معلومات ووثائق خاصة بالمؤسسة، وكذا دراسة تطبيقية لمعرفة مدى مساهمة الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية، وهذا من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ المبحث الثاني: الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ المبحث الثالث: إسهامات المنتجات الجديدة في رقم الأعمال والحصة السوقية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر شركة اتصالات الجزائر الشركة الرائدة في سوق الاتصالات بالجزائر كما تحوز على عدة فروع ضمن المستوى الوطني، ويمثل فرع ميلة محل دراستنا التطبيقية، والتي نستعرض محاورها من خلال المباحث الموالية.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست اتصالات الجزائر بموجب القرار الذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر حيث أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ووكلت إليها مهمة المراقبة.

كما تم إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية (اتصالات الجزائر) شركة ذات أسهم برأسمال قدره 100.000.000 دج، المقيدة في السجل التجاري رقم 0018033 02b الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة، المحمدية 16211 الجزائر.

فبموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد الأحكام العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، تقرر إنشاء أربع مؤسسات وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر والتي كانت في 2003/03/16.

وبالتالي فإن الدخول الرسمي للمؤسسة كان ابتداء من تاريخ 2003/01/01 والغرض من هذه الاتفاقية مايلي:

- تقدير حاجيات زبائنها وتلبيتها: عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- مردودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- تحصيل ديونها في أجلها المستحقة.

- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية¹.

الملحق 01: شعار الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.



ثانيا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية²:

- من 1962 إلى 1974: تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار، سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

- من 1975 إلى 1990: تزامن ذلك مع إصدار المرسوم رقم 75-89 بتاريخ 1975/12/30 ويتضمن هذا المرسوم تغيير تخصصات وصلاحيات في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخل ومن بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها.

¹ موقع مؤسسة اتصالات الجزائر: www.algerie-telecom.dz تاريخ الإطلاع يوم: 03 ماي 2017 على الساعة 9:00 صباحا.
² من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

- من 1991 إلى 1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.

- ما بعد سنة 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات، وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 03-2000 المؤرخ بـ 06/08/2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به عالميا، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

ثالثا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

عند الحديث عن فروع مؤسسة اتصالات الجزائر لا بد أن نميز ثلاث أنواع من الفروع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الملحق 02: شارة مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها.



المصدر: www.algeriatelecom.dz

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

1- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي، بحيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي بلغت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى عشرة ملايين مشترك، والتي تتميز بشعارها " أينما كنتم " وشارتها التالية:

الملحق 03: شارة فرع موبيليس.



المصدر: www.mobilis.dz

2- فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": هو فرع متخصص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة العالية وللاشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المحروقات، المالية... الخ)، مرتبطة حاليا بشبكات Internet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"، وهي تحمل شعار "الجزائر عبر الواب" شارة مميزة وتمثل فيما يلي:

الملحق 04: شارة فرع جواب.



المصدر: www.djaweb.dz

3- فرع اتصالات الجزائرية الفضائية "ATS": مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية. وشعارها "Une Offre Globale Pour Une Couverture Mondiale" أي "عرض عالمي لتغطية عالمية" أما شارتها فتجسد في:

الملحق 05: شارة فرع اتصالات الجزائر الفضائية.



المصدر: www.ats.dz

المطلب الثاني: مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جwab والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط

تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية¹.

ثانياً: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

1- مهام اتصالات الجزائر:

تطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات؛

¹ من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ميلة -

- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية؛
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك؛
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها؛
- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها؛
- تطوير، تشغيل وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية؛
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية؛
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية سواء وطنية أوفي الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستخدمين للشبكة.

2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات؛
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة؛
- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات؛
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين؛
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية؛
- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستخدمين؛
- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات؛
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

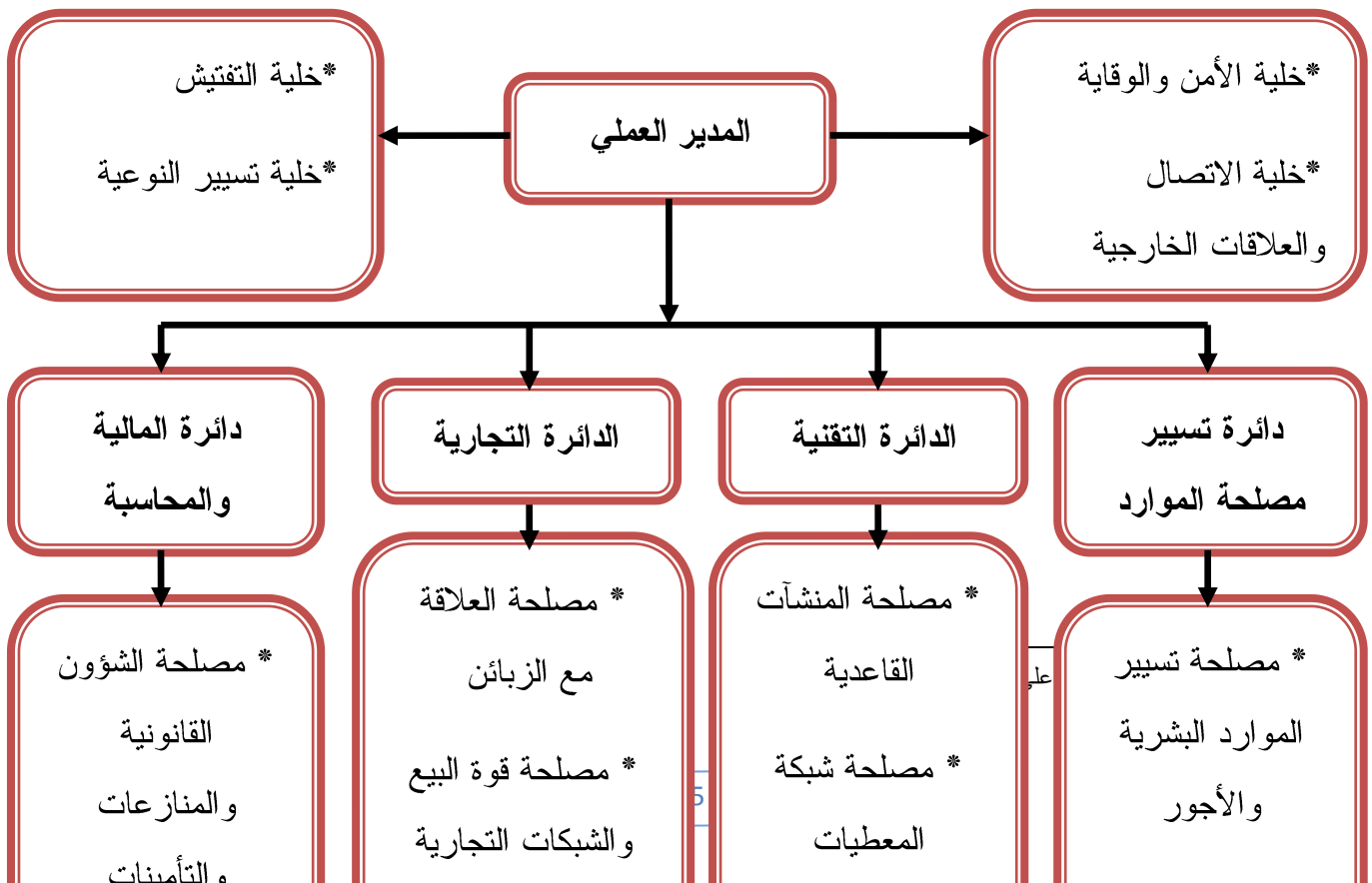
الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات -ميلة- على النحو التالي¹:

هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية، حيث يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها والهيكل التنظيمي موضح في الشكل رقم 03-05:

الشكل 15: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس ميلة.



الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ميلة -

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

أولاً: التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

• المديرية العملية للاتصالات

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة مالياً تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة ولكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة ومهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير وتعريفه:

✓ المدير: هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها؛

ميلة -

- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة؛
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة؛
- الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج؛
- المصادقة على القوائم والاجتماعات "القوائم الختامية، الإعلانات، الجداول المالية خلال السنة".

✓ الأمانة: هي ذاكرة رئيس المؤسسة بل ذاكرة المؤسسة كلها باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل المعلومات الإدارية الصادرة من المؤسسة والواردة إليها عبر البريد وعبر الهاتف، وعبر الزوار، فأمين إدارة المؤسسة يجب أن يكون حريص على:

- حسن الأمانة أي الإنصات للمسؤول المباشر، والانصياع إلى توصياته وتوجيهاته؛
 - استقبال البريد الوارد ونقله إلى المدير؛
 - تسجيل الصادرات والواردات من الوثائق؛
 - الاتصال بجميع الموظفين؛
 - تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول؛
 - حفظ وتسجيل الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة وترتيب مختلف الوثائق.
- ✓ الخلايا: وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفنيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

ثانيا: مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح

1. دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل: وتندرج تحتها المصالح التالية:

- ❖ مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤولياتها في:
- تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط له؛
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

ميلة -

- ❖ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: وتتمثل مهامها في النقاط التالية:
 - التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم؛
 - تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور؛
 - العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.
 - ❖ مصلحة الوسائل: ومسئوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة) وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.
 - ❖ مصلحة الممتلكات: ومسئوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.
وينبثق عن هذه المصالح:
 - المخزن الولائي: وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ولمصالح المديرية ويحفظ جميع المواد في المخزن.
 - 2. الدائرة التقنية: وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:
 - ❖ مصلحة المنشآت القاعدية: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، ودراسة بيئة المواقع، والهندسة المدنية، وتوصيل الكهرباء، والتهوية... الخ فهي تنقسم إلى ثلاث فروع:
 - الإرسال (TRANSMISSION).
 - التحويل (COMMUTATION).
 - الطاقة (ENERGIE).
 - ❖ مصلحة شبكة المعطيات: ومسئوليتها الرئيسية صيانة المعطيات.
 - ❖ مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.
- تنبثق عن هذه المصلحة:
- المراكز التقنية للاتصالات: مهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز إنتاج، مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.
 - 3. الدائرة التجارية: وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

ميلة -

- ❖ مصلحة العلاقة مع الزبائن: ومهامها تتمثل في:
 - السهر على إرضاء الزبون عن الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛
 - المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة؛
 - دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم؛
 - تكوين المستخدمين في المصلحة.
 - ❖ مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: وتتمثل مهامها في:
 - ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛
 - القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛
 - إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية، أو وكالة، أو قسم؛
 - تكوين المستخدمين في المصلحة.
 - ❖ مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: وتتمثل مهامها في:
 - متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛
 - إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون؛
 - تكوين المستخدمين في المصلحة.
- وتنبثق عنها الوكالات التجارية التي مهمتها تتمثل في:

- استقبال وتوجيه الزبائن؛
 - عرض وبيع الخدمات؛
 - عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها؛
 - متابعة شكاوى الزبائن.
4. دائرة المالية والمحاسبة: وتتكون من أربعة مصالح وهي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في: إعداد الميزانية، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

المبحث الثاني: الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تحليل قطاع الاتصالات

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر إصلاحات عميقة في السنوات الأخيرة كان الغرض منها تحديث هذا القطاع وتأهيله كجزء من جهود الحكومة لتنمية البنية القاعدية للاقتصاد الوطني¹.

أولاً: نشأة قطاع الاتصالات

لقد مر قطاع الاتصالات منذ نشأته بمراحل عديدة في إطار التكيف مع التطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات في العالم، يمكن أن نلخصها في المرحلتين التاليتين:

- قبل سنة 1999: اهتمت الجزائر بقطاع الاتصالات منذ الإسقلال الذي كانت تشرف عليه وزارة البريد والمواصلات التي تولت مسؤولية مد شبكات الهاتف الثابت عبر التراب الوطني بهدف تسهيل الاتصالات وفك العزلة عن المناطق النائية، كما عملت على وضع كابلات دولية عبر الحدود مع بعض الدول الأوروبية وهذا في الفترة الممتدة ما بين 1970 إلى غاية 1979، ومع بداية التسعينات انطلقت مبادرات عصنة قطاع الاتصالات وفق التكنولوجيا الحديثة حيث تم إيصال 1600 مشترك بالهاتف النقال بكثافة تقدر ب 5.4%.

- بعد سنة 1999: انطلقا من سنة 1999 باشرت الدولة بإصلاحات عميقة مست قطاع البريد والمواصلات، "DPS" وتهدف هذه السياسة إلى ما يلي:

- ✓ تطوير عرض الخدمات الهاتفية؛
- ✓ الزيادة في جملة الخدمات المقدمة؛
- ✓ تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية الفعالة والموصولة بشبكات الإعلام؛
- ✓ ترقية الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام.

وتم وفق هذا القانون وضح حد لاحتكار الدولة لنشاطات الاتصالات، وتم الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، والثانية مختصة بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر التي تأسست بشكل رسمي سنة 2003، وقد اهتمت هذه المؤسسة بتمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والمعطيات الرقمية، إنشاء واستمرار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات وهي تملك عدة فروع: فرع اتصالات الجزائر الفضائية، اتصالات الجزائر للانترنت، موبيليس الخاصة بالهاتف النقال.

¹ نادية هيمة، "أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة بيعت في شهر جوان من عام 2001 رخصة إقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال وبذلك بدأت استثمارات النقال في الجزائر، كما عزز سوق الهاتف الثابت بدخول ثاني متعامل وذلك خلال سنة 2005 وهو عبارة عن شركة ذات أسهم (CAT) ذات الاسم التجاري (لكم) المكونة من الشريكين مجمع أوراسكوم تيليكوم و"consortium télécom Egypt" وقد بلغت قيمة التصريح الذي حصلت عليه المؤسسة 65000000 دولار أمريكي.

وقد عرف قطاع الاتصالات منذ الانفتاح وإلى غاية اليوم نمو معتبر ترجمه معيار الزيادة في معدل الولوج والذي مس مختلف قطاعات السوق بشكل متفاوت: الهاتف الثابت، الهاتف النقال، الانترنت.

أما سوق الهاتف النقال في الجزائر يلقى رواجاً متزايداً منذ نشأته إلى غاية اليوم، حيث بلغت نسبة التغلغل في سنة 2014 إلى 102.11% وهي نسبة تفوق عدد السكان وذلك راجع لعملية الإصلاح وتعزيز قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفضل انفتاحه على المنافسة الحرة من جهة وديناميكية القطاع وتطور تكنولوجياته وتسارعها وكذا قوة العروض التنافسية المقدمة من طرف المتعاملين الناشطين في هذا القطاع من جهة.

وقد عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر تطوراً سريعاً في الكثافة الهاتفية وعدد المشتركين منذ إصدار قانون 03-2000، الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة بعدما كان محتكراً من قبل المتعامل الوطني الجديد الحامل حالياً للعلامة التجارية موبيليس.

وفي جويلية 2001 تحصل المتعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA على ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر، بتقديم عرض بقيمة 737 مليون دولار، وقد دخلت الشركة سوق الهاتف النقال بالجزائر تحت التسمية التجارية جازي.

وفي ديسمبر 2003، حصلت الوطنية للاتصالات الكويتية على ثالث رخصة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر، بعد عرض قدر بـ 421 مليون دولار، ودخلت الشركة سوق الهاتف النقال تحت التسمية التجارية نجمة والتي عرف حالياً بأوريدو.

المطلب الثاني: النشاطات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

كما هو معلوم فإن اتصالات الجزائر تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تتمثل أساسا في الهاتف وأنشطة تابعة للاتصالات، من جهة أخرى تقدم مجموعة خدمات تسويقية متكاملة لتنشيط المبيعات وتحقيق رضا الزبون وخدمته بتميز، كما تسعى المؤسسة إلى توسيع نطاق خدماتها ونشاطاتها، وكذا زيادة جودة وفعالية هذه الأنشطة بما يخدم الزبون ويحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها في هذا المجال، من هنا يمكن تقسيم هذا المطلب على فرعين هما نشاطات المؤسسة وخدماتها¹.

أولاً: نشاطات المؤسسة

بالإضافة إلى خدمات الهاتف الثابت والتي تمثل النشاط الأساسي، تنشط اتصالات الجزائر أيضا في الهاتف النقال عبر فرعها "موبيليس" وفي القمر الصناعي والانترنت.

1. سوق الهاتف: يعد الهاتف أهم وسائل الاتصال السمعية في العالم لاسيما في ظل التطور الذي يعرفه العالم في كافة الميادين خاصة منها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويتضمن:

✓ الهاتف الثابت؛

✓ الهاتف اللاسلكي؛

✓ الهاتف النقال (موبيليس).

حيث تعتبر هذه الخدمة الركيزة التي تبنى عليها الخدمات الحديثة حيث تغطي هذه الخدمة حاليا كافة التراب الوطني وذلك بفضل شبكتي الهاتف الثابت بنوعيه السلكي واللاسلكي.

2. الانترنت: تعد من الخدمات الأولى التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها وهي FAWRI خدمات والتي بدأت الوكالة في تقديمها ابتداء من 09 نوفمبر 2005، خدمة RASY والتي بدأ في تقديمها في مارس 2006 وأخيرا خدمة أنيس والتي قدمت في جوان 2006.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمات مازالت متوفرة إلى يومنا هذا ولكن نصيبها من رقم الأعمال الشهري في تراجع مستمر وهذا ما سوف نشير إليه في المطلب الثالث بواسطة الأرقام.

ثانياً: خدمات المؤسسة

1- خدمة الفاتورة: يسدد الزبون العادي ستة فواتير في السنة كل شهرين، حيث تقدم له فاتورة عن طريق البريد مستهلكة الدفع. ولأن الزبون هو أساس وموضوع اهتمام المؤسسة تستقبل المؤسسة

¹ من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

مختلف الاحتجاجات كانقطاع الخط الهاتفي، بعد الأسلاك الهاتفية، مبلغ الفاتورة، كما تقدم المؤسسة خدمات الصيانة مجاناً.

2- خدمة الفاتورة المفصلة: يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة، حيث يستطيع الجهاز الحصول على الأرقام المتصل بها والمدة وحتى تحديد مبلغ المكالمة.

3- خدمة الكاشف الرقمي: حيث يستطيع الجهاز التعرف بصاحب المكالمة الواردة وهذا عن طريق إظهاره.

4- الرقم السري: بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع شخص غريب استعمال الجهاز إلا في حالة حصوله على الرقم السري (cod).

5- تحويل المكالمات: في حالة الاتصال بالهاتف الثابت أو اللاسلكي يمكن تحويل المكالمة نحو جهاز آخر.

6- خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مسبقاً: هذه الخدمة تساعد المشتركين على التحكم في إجراء مكالماتهم وفقاً لقيمة البطاقة، والتي تمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية، المحلية والدولية، الهواتف النقالة والانترنت دون اشتراك أو تعاقد وتحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدماً نقداً.

7- خدمات المجان: هذه الخدمة مخصصة للشركات والمؤسسات التي ترغب بتزويد زبائنها بالمعلومات على المنتجات والخدمات المتوفرة لديها عن طريق خط هاتفي مخصص لهذه الخدمة ولا يتحمل المتصل كلفة الاتصال بل تقوم الشركة المعينة بالتكفل بجميع المكالمات الهاتفية الواردة إليها من الزبائن على الأرقام المجانية المخصصة لها.

8- خدمة الهواتف العمومية: بواسطة هذه الخدمة يمكن فتح مناصب شغل تساهم في التنمية.

9- خدمة الخطوط المتخصصة: هذه الخدمة تستفيد منها البنوك والمؤسسات، حيث يتم الربط بينها وبين الحماية المدنية والشرطة وبين المؤسسة الأم وفروعها عبر حقول مغلقة أو مفتوحة.

10- خدمة الخمس أرقام: هذه الخدمة تتيح لكل زبون أن يقوم باختيار خمس أرقام يتصل بهم ويستفيد من تخفيض 50% من قيمة المكالمات.

وهناك عدة خدمات يستفيد منها الزبائن حسب المواسم والفترات والغرض الأساسي منها هو تشجيع الزبون على زيادة استهلاكه من خدمات المؤسسة وبالتالي رفع المبيعات وتنمية الحصة السوقية.

المطلب الثالث: المنتجات المبتكرة

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الجودة والفعالية ونوعية الخدمات المقدمة من طرفها لاسيما في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية، لذلك أصبح من مهام المؤسسة وضع الخبرات والقدرات وحتى الموارد المالية في خدمة نشاط الابتكار وتطوير الخدمات التي تتواكب وتطلعات الزبائن، ومن هذا المنطلق فإن أهم المنتجات المبتكرة من قبل المؤسسة تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: خدمات في مجال الهاتف الثابت

1- بطاقة الدفع المسبق "AMEL": وقد جاءت هذه الخدمة لتلبية حاجات الزبائن والمتمثلة في التحكم في ميزانية حيث لهذه البطاقات ثلاث أنواع هي: 05 دج، 100 دج، 200 دج، وتسمح هذه البطاقة بإجراء المكالمات من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر عن طريق الرقم: 1517 من أي هاتف عمومي.

2- خدمة الهاتف الثابت: وتمكن هذه الخدمة من إجراء مكالمات غير محددة وذلك بحسب حاجات الزبائن من خلال ثلاث عروض يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول 04: العروض المقدمة من قبل اتصالات الجزائر.

الخدمة المقدمة	السعر
مكالمات غير محددة إلى الخطوط الثابتة داخل الولاية	250 دج لشهر خارج الرسم
مكالمات غير محددة إلى الخطوط الثابتة داخل التراب الوطني	500 دج لشهر خارج الرسم
مكالمات غير محددة إلى الخطوط الثابتة داخل وخارج الوطن	1000 دج لشهر خارج الرسم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانياً: في مجال خدمات الانترنت

1- خدمة جواب: وهي الخدمة التي تم إنشاءها بناء على إعادة هيكلة الخدمات المذكورة سابقاً: ANIS FAWRI, EASY والتي تمنح حركة أكبر في استخدام شبكات الانترنت وتدفق أعلى من سابقتها.

2- خدمة أنيس+: هي خدمة عريضة النطاق فائقة السرعة، تستند على آخر التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل التكيف مع حاجات ورغبات الزبائن وبتكلفة تتناسب وهذه الحاجات ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول 05: عروض خدمة أنيس+ حسب أصناف الزبائن.

مزاي الخدمة	الخدمة	نوع الزبائن
الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثا وحتى 8 ميغابايت/ثا	ANIS HOME ANIS EHTE	الزبائن الخواص والزبائن المهنيين الأحرار
توفر خدمة الانترنت من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت	ANIS PROT	بالنسبة للمهنيين المحترفين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

3- خدمة بطاقة مكتبي: سعيًا من مؤسسة اتصالات الجزائر إلى توفير الوقت المبذول في البحث عن كتب سواء كان ذلك من طرف محررين، مكاتبين، أساتذة، طلبة... الخ، قامت باقتراح المكتبة الرقمية على زبائنها من خلال خدمة FIMAKTABATI والتي توفر آلاف الكتب تتعلق بمختلف مجالات المعارف وذلك من خلال الحصول على بطاقة ترخيص والمتوفرة على مستوى كل الولايات التجارية وذلك لمقابل 2400 دج للسنة.

4- خدمة الجيل الرابع 4G: وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو بحيث تمكن من الاتصال بالانترنت بسرعة عالية تصل حتى 100 ميغابايت وتعتبر اتصالات الجزائر هي أول متعامل سوق تكنولوجيا الجيل الرابع، ومن سماتها أنها بسيطة وسهلة التثبيت من خلال ضبط المودم الخاص بكل زبون، كما تمكن الزبائن الذين لا يملكون خطا هاتفيا من الاستفادة من خدمة الانترنت وتتضمن هذه التقنية جهاز مودم وبطاقة سيم.

ثالثا: خدمات أخرى

لم تهمل اتصالات الجزائر الانشغالات والاهتمامات المطروحة من قبل الزبائن والغير متعلقة بخدمات الهاتف وخدمة الانترنت فسعت إلى تسهيل التواصل بين الزبائن ومختلف وكالاتها المتوفرة عبر تراب الوطن ومن بين الخدمات المبتكرة في هذا المجال نجد:

- خدمة خلاص: وهي خدمة جديدة للدفع الإلكتروني في اتصالات الجزائر حيث تمكن هذه الخدمة من إعادة تعبئة حساب IDOOM ودفع الفواتير في أي وقت، كما توفر هذه التعبئة خدمة الأمان على الحساب البريدي CCP وبهذا فإن هذه الخدمة تتيح للمتعاملين بها الاستفادة من ربح الوقت المبذول في التنقل وكذا تفادي التأخير في السداد.

المبحث الثالث: رقم الأعمال والحصة السوقية

المطلب الأول: رقم الأعمال

يعبر رقم الأعمال عن حجم المبيعات التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتأثر بعدة عوامل منها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة ومنها ما هو خارج عن سيطرتها، ونجد في مقدمة هذه العوامل الطلب على الخدمة أو السلعة، وكذا المنتجات المنافسة وأسعارها، ويستخدم رقم الأعمال في حساب عدة مؤشرات مثل الحصة السوقية، هامش الربحية، وغيرها من المؤشرات، مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دائما إلى اكتساب حصة سوقية أكبر، والمحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، وهذا يتحقق من خلال الزيادة في حجم المبيعات والجدول التالي يمثل تطور رقم أعمال الشركة.

الجدول 06: تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2012-2016.

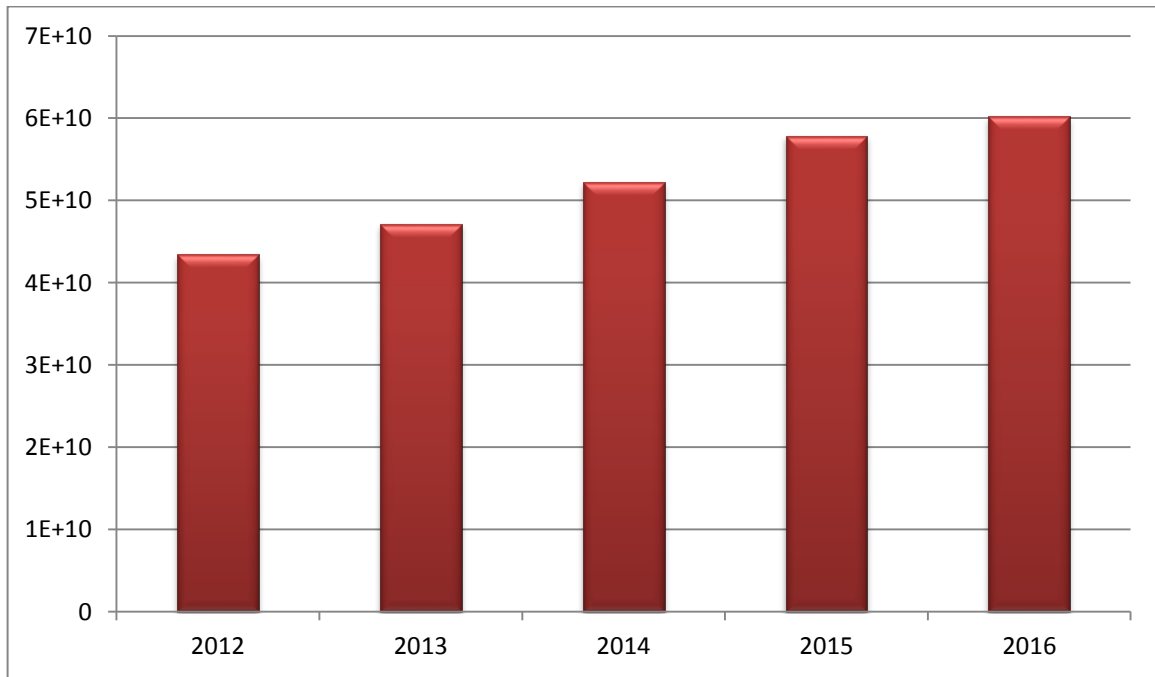
السنوات	رقم الأعمال (دج)
2012	43 454 342 800
2013	47 175 200 000
2014	52 261 900 000
2015	57 875 300 000
2016	60 200 541 000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، وهذا راجع إلى المجهودات المبذولة من طرف المديرية للرفع منه، وذلك من خلال عدة طرق منها التخفيضات الممنوحة، الأسعار المغرية، تقديم خدمات جديدة تتميز بالتنوع الجيدة والشكل التالي يوضح تزايد رقم الأعمال خلال الفترة (2012-2016).

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ميلة -

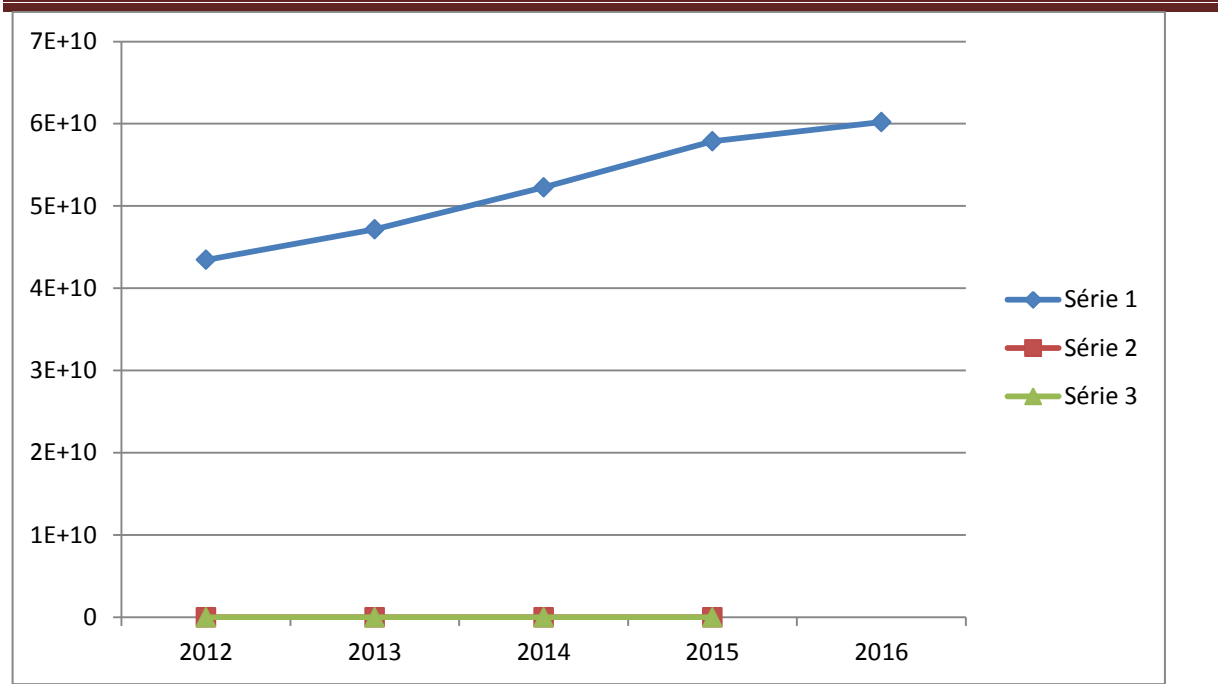
الشكل 16: تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2012-2016 (أعمدة بيانية).



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (03-03).

الشكل 17: تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2012-2016 (منحنى بياني).

ميلة -



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول (03-03).

عموما شهدت المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع ميلة تزايدا ملموسا في رقم الأعمال والنتائج أساسا عن الإقبال على منتجات المؤسسة وزيادة الطلب عليها، ويرجع سببها إلى المنتجات المبتكرة التي أطلقتها المؤسسة، حيث كانت تشكيلة الخدمات فوري، إيزي، أنيس، هي الخدمات الأكثر مساهمة في رقم الأعمال ولكنها دخلت في مرحلة التدهور نتيجة لعجزها عن مواكبة تطلعات ورغبات الزبائن نظرا لطول دورة حياتها حيث يلاحظ أنها أصبحت تساهم بنسب ضئيلة في رقم الأعمال. في المقابل مع دخول خدمة أنيس+ وهي خدمة جديدة تجمع بين مزايا الخدمات السابقة عرضت في مجال الانترنت في سنة 2012 وخدمة الجيل الرابع التي دخلت سنة 2014 وبدأت تنتشر محققة الزيادة في نصيبها من حجم المبيعات والزيادة في رقم الأعمال، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بتنظيم أيام مفتوحة لتقديم شروحات عن الخدمات الجديدة، وكذلك توسيع تشكيلة خدماتها بإضافة خدمات جديدة منها خدمة مكتبتي، خدمة خلاص.

المطلب الثاني: تحليل الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على نجاعة الأداء التنافسي، حيث من خلالها تسعى الشركة لتعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحقيق أهدافها التنموية، وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وإتباع سياسة سعرية مناسبة، وتطوير نشاطها الإنتاجي، فهي أحد المعايير والمقاييس الهامة للتسيير الناجع كفاءةً وفعاليةً. إن جميع الشركات تسعى إلى تحقيق أكبر

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

حصة سوقية لها وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة الزبائن بين الشركات المنافسة وتحاول تحديد أسباب الانتقال للزبائن وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل¹.

الحصة السوقية للمديرية العملياتية ميلة خلال السنوات 2014-2016:

لحساب الحصة السوقية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر قمنا بالاعتماد على المعلومات والأرقام التي قام المكلف بالمبيعات بتزويدنا بها من 2014-2016 فقط بالإضافة إلى اعتمادنا على الإحصائيات الموجودة في موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

✓ تحليل الحصة السوقية الإجمالية: تقاس بقسمة مبيعات الشركة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع في نفس الفترة ويمكن أن نستخدم المبيعات بالقيمة أ وبالوحدات، وذلك على النحو التالي:

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \dots\%$$

والجدول التالي يمثل تحليل الحصة السوقية الإجمالية للمديرية العملياتية فرع ميلة من 2014-2016.

الجدول 07: تحليل الحصة السوقية الإجمالية للمديرية العملياتية فرع ميلة 2014-2016 .

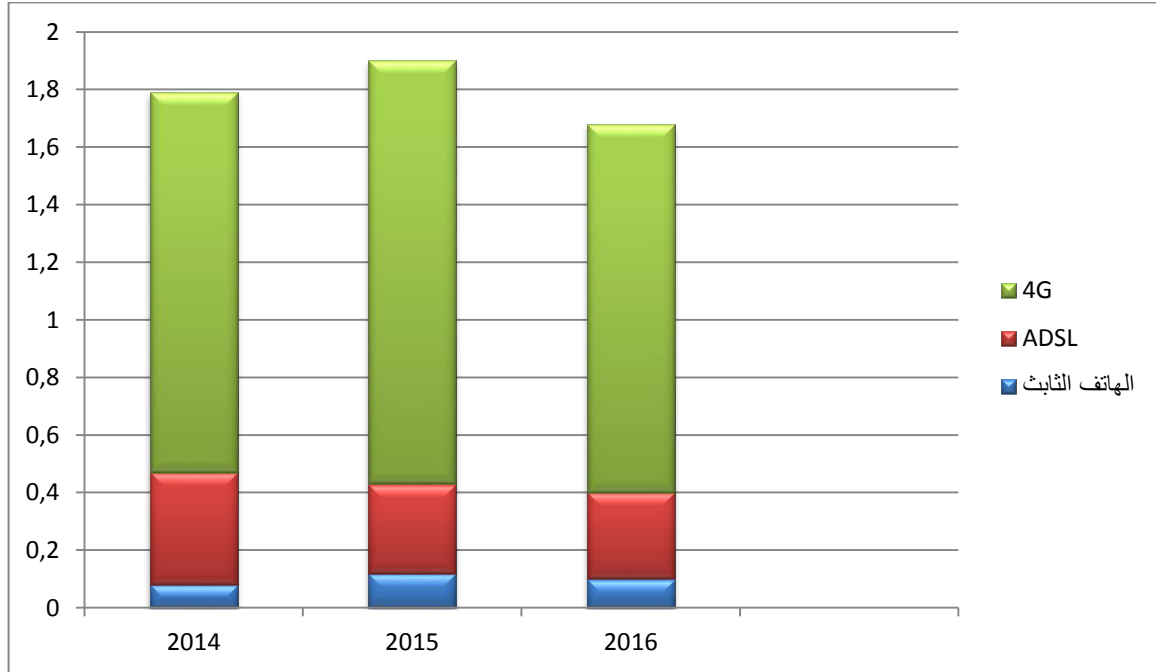
السنوات	الحصة السوقية الإجمالية للهاتف الثابت	الحصة السوقية الإجمالية ADSL	الحصة السوقية الإجمالية 4G
2014	0.08%	0.39%	1.32%
2015	0.12%	0.31%	1.47%
2016	0.10%	0.30%	1.28%

¹ من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ميلة

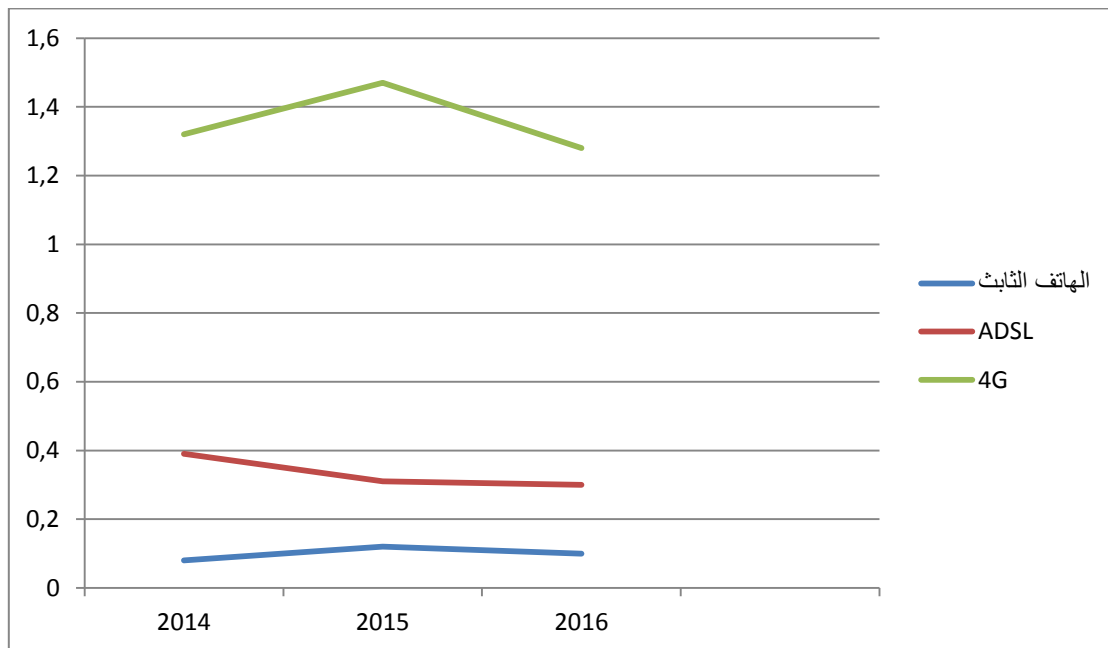
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل 18: تحليل الحصة السوقية الإجمالية للمديرية العملياتية فرع ميلة 2014-2016



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03-04).

الشكل 19: تحليل الحصة السوقية الكلية للمديرية العملياتية ميلة 2014-2015.



الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03-04).

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على زيادة حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة على حصتها الحالية وهذا ما نلاحظه من خلال المنحنى والأعمدة البيانية أعلاه الذي يمثل تطور الحصة السوقية للوكالة من 2014 إلى غاية 2016، نلاحظ أن أكبر حصة سوقية لمنتجات المديرية العملياتية تعود لخدمة الجيل الرابع، حيث عرفت هذه النسبة نموا معتبرا سنة 2015، لكننا نلاحظ انخفاض هذه النسبة سنة 2016 ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى دخول منافسين جدد في هذه الخدمة وليس بسبب انخفاض أدائها، تليها خدمة ADSL هي الأخرى أيضا تعرف انخفاض في الحصة السوقية لكن بمعدلات ضعيفة فهذه الخدمة تضم الخدمات القديمة والتمثلة في إيزي وفوري وأنيس التي بدأت تدخل مرحلة الزوال ودخلت أنيس+ مرحلة التقديم حيث تميل النسب إلى التساوي، أما خدمة الهاتف الثابت فنسبها تميل إلى الثبات الجزئي والتقارب في الحصص السوقية.

✓ تحليل الحصة السوقية النسبية للمنتجات الجديدة: تقاس من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى أربع أو ثماني شركات في الصناعة، كما هو معبر عنه في العلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم الشركات المنافسة لها في القطاع في نفس الفترة}} \times 100 = \dots\%$$

الجدول 08: حصة السوق النسبية للمنتجات الجديدة.

السنة	حصة السوق النسبية للمنتجات الجديدة
2016	0.86%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نسبة مساهمة المنتجات الجديدة في الحصة السوقية ورقم الأعمال

أولاً: إسهامات المنتجات الجديدة في رقم الأعمال

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

ميلة -

الجدول 09: تطور رقم الأعمال والمنتجات الجديدة 2014-2015.

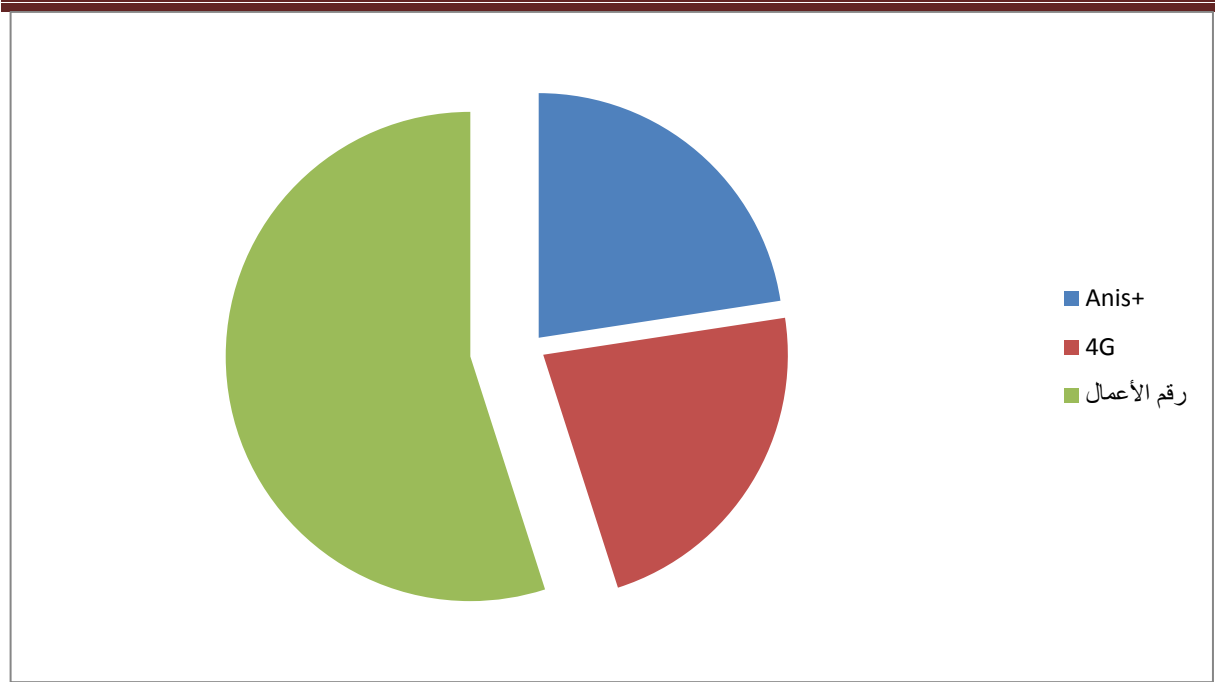
النسبة % لخدمة الجيل الرابع في رقم الأعمال	خدمة الجيل الرابع	النسبة % لخدمة أنيس + في رقم الأعمال	خدمة أنيس +	رقم الأعمال	السنوات
2.9%	15589596	8.11%	43212384	53261900000	2014
15.7%	91190195	14.2%	82381061	57875300000	2015
22.5%	135576936	18.6%	112345404	60200541000	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال قرائتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أن رقم أعمال المديرية العملياتية فرع ميلة في نمو مستمر، حيث نلاحظ أنه ومنذ إدخال المؤسسة للمنتجات الجديدة أنيس+ و4G شهدت وتيرة نمو رقم الأعمال نموا معتبرا، حيث نجد أن خدمة أنيس+ تساهم وبشكل معتبر في رقم الأعمال وهذا ما يبدو من خلال الجدول حيث إرتفعت نسبة مساهمتها من 8.11% سنة 2014 إلى 14.2% سنة 2015 لتصل إلى 18.6% سنة 2016، أما خدمة الجيل الرابع والتي دخلت سنة 2014 فقد كانت نسبة مساهمتها في رقم الأعمال سنة 2014 تقدر بـ 2.9% فقط لتشهد إرتقا كبيرا سنة 2015 قدرت نسبته بـ 15.7% ليرتفع سنة 2016 إلى 22.5% وهذا ما يعني أن كلتا الخدمتين تشهدان رواجاً كبيراً من طرف الزبائن¹.

الشكل 20: إسهامات المنتجات الجديدة في رقم لأعمال 2014-2016.

¹ من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول (03-07).

يبدو جليا أن نسبة مساهمة الخدمات المبتكرة أنيس+ والجيل الرابع تقريبا متساوية، حيث نلاحظ أن أهم ما يميز فترة الدراسة ه وإستمرار تزايد المبيعات وبالتالي تزايد الحصة السوقية، حيث أن بوادر إسهامات خدمة أنيس+ برزت وأصبحت تدر أرباح مرتفعة وبتكاليف أقل بداية من سنة 2014، كذلك الحال بالنسبة لخدمة الجيل الرابع ففي بدايتها سنة 2014 كانت نسبة مساهمتها في الحصة السوقية منخفضة لكنها ونظرا للطلب عليها وسعي المؤسسة من ورائها إلى الوصول إلى تغطية أكبر فهذه النسبة عرفت إرتفاعا كبيرا منذ سنة 2015.

ثانيا: نسبة مساهمة المنتجات الجديدة في الحصة السوقية

ما تهدف إليه الدراسة هو إبراز دور المنتجات الجديدة في تنمية وتطوير الحصة السوقية وسوف نركز على خدمتي أنيس+ وخدمة الجيل الرابع باعتبارها الخدمات الأثر مساهمة في الحصة السوقية وننوه أننا سلطنا الضوء على الخدمات الجديدة المرتبطة بشبكة الانترنت لإنفراد هذه الخدمات بالتطور، دون أن ننسى خدمة الهاتف الثابت التي تسعى المؤسسة لتكييفها مع حاجات المستهلكين.

والجدول التالي يوضح تطور الحصة السوقية من 2014 إلى غاية 2016.

الجدول 10: نسبة مساهمة خدمتي أنيس+ والجيل الرابع في الحصة السوقية.

السنوات	نسبة مساهمة خدمة أنيس+	نسبة مساهمة خدمة الجيل
---------	------------------------	------------------------

الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع

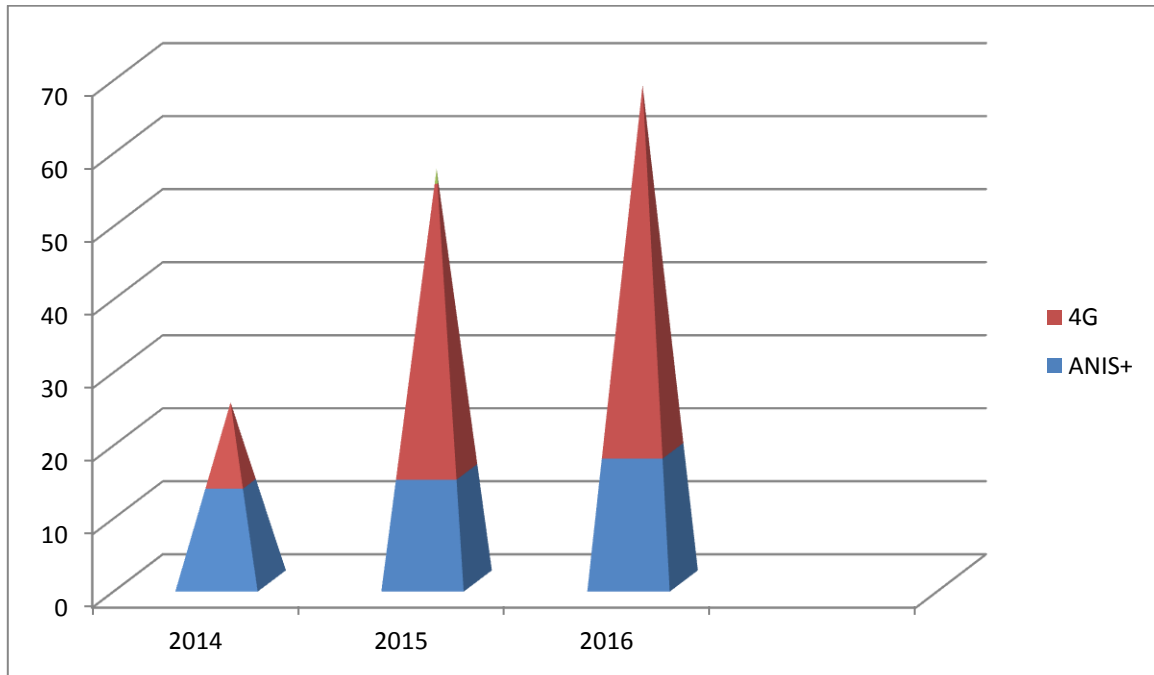
ميلة -

الربع في الحصة السوقية	في الحصة السوقية	
11.16%	13.29%	2014
38.48%	14.94%	2015
50.08%	17.83%	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

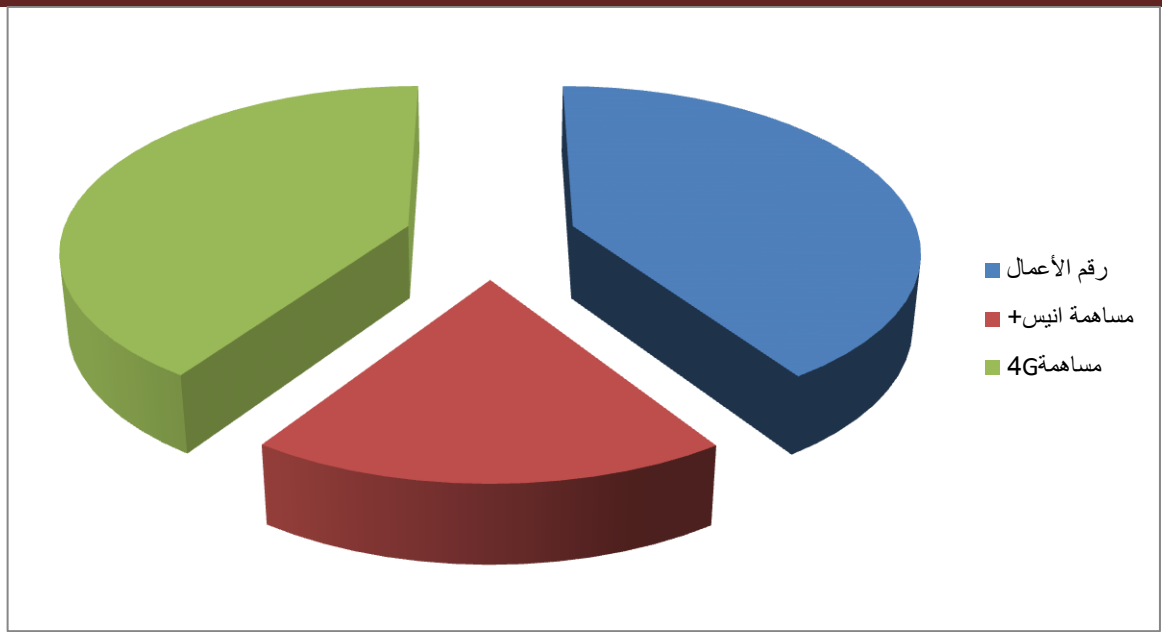
نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح إسهامات المنتجات الجديدة في الحصة السوقية 2014-2016 أن الحصة السوقية في تزايد مستمر حيث أن خدمة الجيل الرابع تلعب دورا لا يستهان به في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة حيث بلغت هذه النسبة 11.16% سنة 2014 واستمرت هذه النسبة بالارتفاع إلى غاية 2016 حيث وصلت إلى 50.08%. كما يبدو واضحا أن خدمة أنيس+ هي الأخرى تشهد ارتفاعا في نسبتها من سنة إلى أخرى.

الشكل 21: نسبة مساهمة خدمتي أنيس+ والجيل الرابع في الحصة السوقية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول (03-06).

الشكل 22: إسهامات المنتجات الجديدة في الحصة السوقية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (03-06).

عملت الوكالة على ابتكار منتجات جديدة، حيث ساهمت هذه المنتجات في تطوير وتنمية الحصة السوقية للوكالة، وهذا ما نلاحظه من خلال الشكلين (03-11) و(03-12) حيث أن مساهمتهم في تزايد مستمر طوال فترة الدراسة.

فلاحظ أن خدمة أنيس+ ومنذ سنة 2004 نسب مساهمتها في الحصة السوقية في تزايد مستمر حيث وصلت سنة 2016 إلى 18.6%، أما خدمة الجيل الرابع فقد برزت ملامح إسهاماتها في الحصة السوقية ابتداء من سنة 2015، أي بعد سنة واحدة من إطلاق الخدمة، حيث سيطرت على النسبة الأكبر من الإسهامات سنة 2016.

ويرجع سبب تطور نسب مساهمة هذه الخدمات المبتكرة إلى النوعية الجيدة لخدمة أنيس+ مقارنة بالمنتجات التي سبقتها فهي خدمة عريضة النطاق فائقة السرعة، إضافة إلى سعرها المناسب كما تتميز بتنوع عروضها، أما خدمة الجيل الرابع والتي كانت إتصالات الجزائر أول متعامل يطلق هذه الخدمة، فيعود سبب تطور نسبها إلى كونها خدمة جديدة تتميز بسهولة التثبيت، حيث أنه بإمكان الزبون أن يستفيد منها حتى وإن كان لا يملك خطا هاتفيا، إضافة إلى أن أسعارها أيضا مناسبة وفي متناول الجميع.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم مجمع اتصالات الجزائر، والمديرية العملياتية لولاية ميلة التي كانت ميدان الدراسة التطبيقية، حيث قمنا بتعريف المؤسسة وتقديم نظرة تحليلية لهيكلها التنظيمي، كما تمت الإشارة إلى تشكيلة الخدمات والنشاطات التي تقدمها الوكالة من جهة وإلى أهم المنتجات المبتكرة التي أطلقتها الوكالة لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال من جهة أخرى، ثم تطرقنا في المبحث الأخير إلى تحليل رقم الأعمال والحصة السوقية وإسهامات المنتجات المبتكرة في تطور رقم الأعمال والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.

خاتمة

خلاصة عامة

لقد تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى دور الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة، وقد قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع ميله، وذلك بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا. بالطريقة التي تمكننا من التعرف على مفهوم الابتكار وخصائصه ومختلف إستراتيجياته وكيفية إدارته في المؤسسة بالطريقة التي تخدم مصالحها، ونظرا للخصائص التي تتميز بها المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وسعيها لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بحيث تكون ملائمة لرغبات وحاجات الزبائن من جهة وضمان تنافسية في سوق تزداد فيه البيئة تعقيدا يوما بعد يوم.

وقد تم التطرق إلى أهم الخدمات التي اشتهرت بها المؤسسة ومن ثم الحديث عن الخدمات المبتكرة وإسهاماتها في تطور رقم الأعمال وتنمية الحصة السوقية وفي نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

أولا: مناقشة الفرضيات

- ✓ يعد الابتكار من أهم الأساليب الحديثة لنجاح واستمرارية المؤسسة عن طريق منح المؤسسة بدائل في المنتجات التي تبلغ مراحل متقدمة في دورة حياتها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- ✓ المؤسسة بحاجة إلى تنمية حصتها السوقية من أجل النجاح والاستمرار الذي لا يكون إلا عن طريق ضمان قاعدة كافية من الزبائن تضمن التغلب على الصعوبات في بيئة شديدة المنافسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- ✓ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة رقم أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- ✓ تساهم المنتجات المبتكرة في الحفاظ على الحصة السوقية لاتصالات الجزائر من خلال المنتجات المبتكرة جزريا أو المنتجات المحسنة من أجل إعطائها دورة حياة جديدة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: النتائج

من خلال كل ما سبق التطرق إليه وبعد الإجابة على الفرضيات نخلص إلى النتائج التالية:

- ✓ مؤسسة اتصالات الجزائر لا تملك منافسين لها في مجال تقديم خدمة الهاتف الثابت، ولكن تواجه تهديدات من طرف مؤسسات الخدمات البديلة والتي بفضل التطور الذي حصل في مجال الهواتف النقالة لاسيما الهواتف الذكية تمكنت من منافستها في مجال خدمة الانترنت.
- ✓ تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر حافظة أنشطة متنوعة نوعا ما، ففي الفترة التي دخلت فيها خدمتي فوري وأنيس مرحلة الزوال دخلت خدمة أنيس+ مرحلة النضج، بينما كانت خدمة الجيل الرابع في مرحلة التقديم.
- ✓ تعتمد المؤسسة على الابتكار الجذري وهذا واضح جليا من خلال خدمة الجيل الرابع، وعلى الابتكار التحسيني من خلال خدمة أنيس+.
- ✓ أصبح الابتكار سمة العصر لذا يجب على المنظمة التجاوب السريع للتغيرات الحاصلة في السوق، لكي تضمن المؤسسة بقائها في السوق لأبد أن تكون السبابة في طرح التغيير والتجديد وهذا لا يتم إلا من خلال تبني الابتكار في كل أنشطتها.
- ✓ يعتبر الابتكار أحد مفاتيح النجاح وتحقيق الريادة والتميز في السوق.
- ✓ توجد علاقة بين الابتكار والحصة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ إن المؤسسة ليس لديها مصلحة خاصة بالابتكار بالمعنى الفعلي، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار.
- ✓ السياسات الابتكارية التي تتبناها المنظمة لها بالغ الأثر على الحصة السوقية.
- ✓ الحصة السوقية ليست هدف بحد ذاته تسعى المنظمة لتحقيقه، بل هي أداة لقياس مستوى أداء المنظمة مقارنة بالمنافسين.

ثالثا: التوصيات

- ✓ المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوفير العروض والمنتجات التكنولوجية الحديثة.

خاتمة

- ✓ إيجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار المنتجات ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية تتوفر لديهم سمات المبدعين.
- ✓ على المؤسسة إنشاء نظام مكافآت وحوافز خاصة بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية، من أجل تحفيز العاملين لديها على الابتكار.
- ✓ إعادة النظر في طريقة تلقي ومعالجة الشكاوى، والقيام بدراسات لمعرفة أسباب تدمير الزبائن، وضرورة الاهتمام بالمظهر الجمالي والتحلي باللباقة في التعامل.
- ✓ مراعاة معايير الجودة في تقديم المنتجات.

رابعاً: آفاق الدراسة

خلال فترة الدراسة تبين للباحث عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها:

- ✓ أثر الابتكار وتطوير منتجات جديدة على أداء البيئي للمؤسسة.
- ✓ دور تشجيع الابتكار في نجاح المنتجات المبتكرة للمؤسسة.
- ✓ أهمية الابتكار في تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الريان للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 3- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 5- حميد الطائي، وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 6- ناجي معلا، ورائف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 8- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 9- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

ثانياً: المذكرات والرسائل والمطبوعات

- 1- ابتسام السيد شهاب الدين، "الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- 2- أحمد حروز، "واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
- 3- أسامة دخان، "الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة"، مذكرة ماجستير في الأسواق المالية، جامعة حلب، 2010.
- 4- أميرة بوشوك، "دور الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2016/2015.

- 5- إيمان نعمون، "دور إستراتيجيات التميز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011.
- 6- بلمختار ياسين، "واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 7- بن نذير نصر الدين، "دراسة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
- 8- بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012.
- 9- بوغريبال محمد أمين، جفافة محمد، "دور الابتكار الإداري في تحسين الفاعلية التنظيمية"، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2010/2012.
- 10- بوكساني رشيد، "معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2006.
- 11- خلوط زهوة، "التسويق الإبتكاري وأثره على ولاء الزبون"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2013/2014.
- 12- زقوني عبد السلام، "أثر الابتكار على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
- 13- زقوني عبد السلام، "أثر الابتكار على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسة الصحية الضياء بورقلة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016.
- 14- سهيلة بدريسي، "الإبتكار ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي العقيد محند اوكلي البويرة، 2011/2012.
- 15- طارق بلحاج، "المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
- 16- طه عبد الرحمان سويسي، "إستراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2011/2012.

قائمة المراجع

- 17- عادل رضوان، "دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
- 18- عتيقة بن طاطة، "سياسات الإعلان ودورها في زيادة الحصة السوقية"، الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- 19- فاطمة الزهرة بن موسى، "دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية"، مذكرة ماستر في علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2104.
- 20- مرتضى أحمد الحسن طه، "أثر التسويق الاجتماعي في زيادة الحصة التسويقية في قطاع الاتصالات بالسودان"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الرباط الوطني، 2016.
- 21- نادية هيمة، "أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، الاجتماعي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015.
- 22- نادية هيمة، "مدى مساهمة تحليل الحصة السوقية في رسم السياسات التسويقية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 23- ندى عبد الرحيم ميرغني، "استراتيجيات التسويق المصرفي ودورها في زيادة الحصة التسويقية"، مذكرة ماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 24- وهيبة مربعي، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011.
- 25- فريحة ليندة، "مطبوعة دروس أعدت للوفاء بمتطلبات مقياس دراسة السوق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ورقلة، 2015/2014.

ثالثا: المجالات

- 1- أمجدال احمد، "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية"، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية، الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

- 1- ابتهاج العالي، "دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004

قائمة المراجع

2- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، "دور الإبتكار في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الإبتكار والهندسة المالية، يوم 5 و6 ماي 2014.

3- ممدوح عبد العزيز رفاعي، "استراتيجيات الابتكار: طريق نحو الابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، يومي: 11-12 مارس 2012.

خامسا: التقارير والهيئات الرسمية

1- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، "مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة"، الأمم المتحدة نيويورك، 2003.

سادسا: المواقع

- 1- www.algerie telecom.dz
- 2- www.ats.dz
- 3- www.djaweb.dz
- 4- www.mobilis.dz

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: شعار الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر



الملحق رقم 02: شارة مؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها.



الملحق رقم 03: شارة فرع موبيليس.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 04: شارة فرع جواب.



الملحق رقم 05: شارة فرع اتصالات الجزائر الفضائية.



الملحق رقم 06: بطاقة التعبئة ايدوم .



idoom Adsl 

L'Internet illimité de 1 à 8 Mbps,
à partir de 1600 DA / Mois

Téléchargez, regardez, créez,
plus rien ne vous arrête

• • • • •

idoom 1Mbps 1 600 DA/Mois	idoom 2Mbps 2 100 DA/Mois	idoom 4Mbps 3 200 DA/Mois	idoom 8Mbps 5 000 DA/Mois
Connexion illimitée jusqu'à 1 Mbps + le-mail et le contrôle parental (i@home)	Connexion illimitée jusqu'à 2 Mbps + le-mail et le contrôle parental (i@home)	Connexion illimitée jusqu'à 4 Mbps + le-mail, le contrôle parental (i@home) et un Service Premium de prix en charge prioritaire	Connexion illimitée jusqu'à 8 Mbps + le-mail, le contrôle parental (i@home) et un Service Premium de prix en charge prioritaire

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة، من خلال دراسة الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ميلة، حيث أن منظمات الأعمال اليوم تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات المستهلكين، لذا أصبح لزاما عليها أن تواكب هذا التغير من خلال التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها.

حيث أن فلسفة الابتكار تعد من المواضيع والأساليب الحديثة والمهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهي ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى للنجاح والنمو والبقاء في السوق وكذا تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ومن هذا المنطلق فإن الابتكار يعد إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في التنبؤ بحاجات وتطلعات المستهلكين. ومما لا شك فيه أن الابتكار بمعانيه المختلفة داخل منظمات الأعمال له دور في دعم والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.

وانطلاقا مما سبق توصلنا إلى أن الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر تعمل على ابتكار منتجات جديدة حيث أن هذه المنتجات المبتكرة تساهم في دعم والحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، المنتجات المبتكرة، رقم الأعمال، الحصة السوقية.

Abstract:

This study examined the role of innovation in maintaining the market share acquired through the study of the national agency for communications Algeria the branch of Mila as today's business organization operate in a dynamic environment is rapidly changing perhaps due to several factors is de revolution of communications and technological development in all the intense competition between enterprises and the rapid and continuous change in the needs and desires of consumers so it has to keep pace with this change through continual improvement in its operations and activities.

The philosophy of innovation is one of the most modern and important topics and methods for business organizations. It is a strategic necessity for every institution that seeks success growth and survival in the market as well as achieving its objectives. In this sense innovation is one of the important strategic tools that contribute to predicting the needs and aspirations of consumers .

There is no doubt that innovation in its different meanings within business organizations has a role in supporting and maintaining the market share of the enterprise .

Based on the above, we found that the national Telecommunications agency of Algeria is working on the creation of new products as these innovative products contribute to modern development and support and maintain the market share acquired by the institution.

Key words: Innovation, new products, business number, market share.