

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مشاريع

تحت عنوان

# إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات

إشراف الأستاذة:

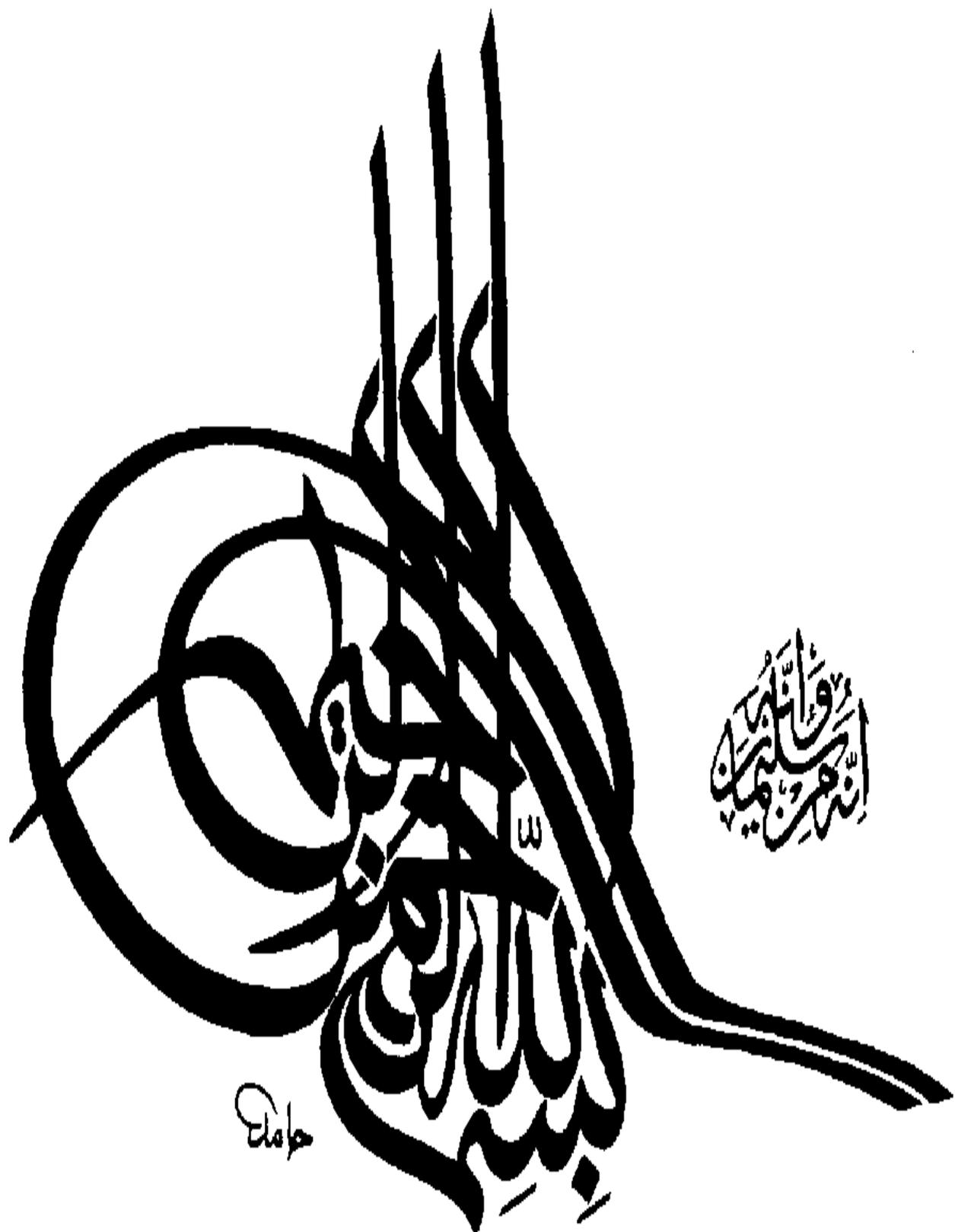
سوداني أحلام

إعداد الطلبة:

حروش رحمة

ناصرى خولة

السنة الجامعية: 2016/2015



# شكر وعرفان

قال رسول الله : ( صلى الله عليه وسلم)

"من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له

حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحبب الشاكرين"

فالحمد لله حمداً كثيراً ونشكره شكراً جزيلاً الذي كان فضله وعطاؤه كريماً  
نعمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل وذل لنا الصعاب  
وهون لنا المتاعب.

ومن هناك لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا:

لأستاذة "سوداني أحلام" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة والتي  
أحاطتنا بكل الاهتمام.

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى كل أساتذتنا الذين  
درسونا بقسم علوم التسيير،

كما نشكر طاقم المكتبة على تزويدنا بالكتب،

وفي الأخير نشكر كل من كانت له يد المساعد في هذا العمل سواء كان من  
قريب أو بعيد.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي من هو أقرب إلي قلبي وأحب إلي من روعي إلي من قال فيهما الله سبحانه وتعالى: "..وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلي روح أمي العزيزة على قلبي أسأل الله العظيم أن يرحمها ويسكنها فسيح جنانه.

إلي والدي الذي كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعه ودعمه ودعمائه لي أدمو الله عز وجل أن يحفظه ويطيل عمره.

إلي كل أخواتي وأزواجهن وإخوتي وزوجاتهم، وبالأخص "عادل"

إلي نور بيتي ورفيق دربي زوجي الغالي "كمال"

إلي كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد

وإلي جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة وأخص بالذكر: أمينة، كريمة، سميرة،

أحلام، سارة

وإلي قرتا عيني ورفيقتا عمري : رحمة حروش، وسمية زوايمية.

"خولة"

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وحفظهما لي

إلى أخواتي وإخوتي،

إلى أعمز الأصدقاء خاصة سميرة، سلاف، ياسمين، عائشة،

نعيمه، وفاء، كريمة، حنان، سهام،

إلى توأم روحي وحياتي "خولة"

"رحمة"

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	تشكرات
I-III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة العامة

الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون

2	تمهيد
3	I. مفاهيم أساسية حول القيمة لدى الزبون
3	1- مفهوم القيمة لدى الزبون
5	2- مفهوم رضا الزبون
6	3- معايير إدراك الرضا
8	4- ماهية ولاء الزبون
12	II. أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون
12	1- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
13	2- مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون

14	3- أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون
16	4- مكونات وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون
19	III. عمليات إدارة العلاقة مع الزبون
19	1- آليات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون
21	2- مداخل إدارة العلاقة مع الزبون
23	3- العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع الزبون
25	4- معوقات وأسباب فشل تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون
27	خلاصة
	الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات
29	تمهيد
30	I. الابتكار في المنتجات
30	1- الابتكار وتمييزه عن المصطلحات المشابهة
33	2- أنواع الابتكار
36	3- مفهوم ابتكار المنتجات
38	4- مراحل عملية ابتكار المنتجات
41	II. أساسيات حول ابتكار المنتجات
41	1- استراتيجيات الابتكار
43	2- حماية ابتكار المنتجات

47	3- بعض تجارب المؤسسات في مجال الابتكار
50	4- معوقات عملية ابتكار المنتجات
52	III. مدى مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار المنتجات
52	1- التوجه نحو الزبائن للابتكار (الزبائن كمبتكرين)
54	2- إقحام الزبون في عمليات الابتكار
55	3- تطبيق معرفة الزبون في ابتكار المنتجات
56	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - فرع إنتاج وتوزيع العجائن -
58	تمهيد
59	I. تقديم مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن
59	1- لمحة تاريخية حول مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن
60	2- تعريف مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن
61	3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	4- أهداف وطموحات مؤسسة عمر بن عمر
67	II. إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات في المؤسسة
67	1- مجتمع وعينة الدراسة وحدودها
69	2- إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة عمر بن عمر
71	3- ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن

---

74	III. عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
74	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
79	2- عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
89	3- اختبار الفرضيات
91	4- عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم التوصيات
93	خلاصة
95	الخاتمة العامة
98	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها.	01
68	معايير تحديد الاتجاه.	02
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	03
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	04
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	05
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	06
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	07
80	إجابات أفراد العينة حول واقع علاقة المؤسسة بالزبائن.	08
83	إجابات أفراد العينة حول الابتكار في منتجات مؤسسة عمر بن عمر.	09
86	إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر.	10
89	نتائج اختبار الفرضية الأولى.	11
89	نتائج اختبار الفرضية الثانية.	12
90	نتائج تحليل اختبار معامل الارتباط.	13

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	الخصائص الأساسية للرضا.	01
9	العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء.	02
16	مكونات إدارة العلاقة مع الزبون.	03
19	آليات إدارة العلاقة مع الزبون.	04
24	العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون.	05
31	العلاقة بين الابداع والابتكار.	06
38	المراحل الرئيسية في عملية تطوير وابتكار المنتجات.	07
40	نموذج مبسط لعملية الابتكار.	08
42	استراتيجيات ابتكار المنتج.	09
53	نموذجي الابتكار من طرف الزبائن والمنتجين والتفاعلات بينهما.	10
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر.	11
71	تطور المعدل الإجمالي لرضا الزبائن.	12
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	13
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	14
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	15
78	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	16
79	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	17

# المقدمة العامة

أصبح العالم الحالي يتميز بالديناميكية والتغيير خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات، الأمر الذي جعل المؤسسات مجبرة على بذل جهود أكبر لمسايرة هذا الوضع الجديد و مواكبة التحولات في مختلف الميادين، حيث أن القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، فمن الصعب على هذه المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار دون التميز، حيث يمكن أن يكون هذا الأخير في عدة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية...

ففي ظل الظروف الحالية أصبح الزبون يمثل مركز اهتمام المؤسسات ومحور أي نشاط تقوم به، لذا أصبحت تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق والوسائل، من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل و كسب ولاءه من خلال بناء علاقة قوية بينه وبين المؤسسة، فولاء الزبائن أصبح أهم أهداف المؤسسة ومفتاح نجاحها وبقائها في السوق.

كما أصبحت هذه الظروف الحالية المتغيرة أيضا تميز بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية التي عرفت جملة من التغييرات والمتمثلة في انفتاحها على الاستثمار الأجنبي بالإضافة إلى تخلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية، مما فتح الطريق أمام وجود منافسة فعلية، ما يجعل المؤسسات الراغبة في النمو والبقاء في النظر إلى الأمام وإعداد استراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة هذه الظروف، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية ابتكارية تمكنها من التميز.

كما أشرنا فإن مجالات التميز كثيرة ويعتبر الابتكار في المنتجات أهمها حيث أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة من أجل القيام بالابتكار وذلك من خلال لجوئها إلى العديد من المصادر، مما دفعها إلى التوجه نحو مفهوم التسويق بالعلاقات القائم على اعتبار الزبائن كشركاء في المؤسسة والذي يركز على أهمية إقحام الزبون في تصميم وابتكار منتجات جديدة.

وبناء على ما تقدم تبرز إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيس التالي:

**ما هو دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل ابتكار المنتجات؟**

**فرضيات الدراسة:**

بناء على الإشكالية السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

- قليلا ما تتوفر خصائص إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة عمر بن عمر.
- قليلا ما يتوافر ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0,05 \leq \alpha$  بين إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- أهمية تفعيل العلاقة مع الزبون للمحافظة عليه وكسب ولائه؛
- ضرورة التوصل إلى فهم أعمق ودقيق لمفهوم ابتكار المنتجات؛
- ضرورة تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الإنتاجية، وفهم طبيعة العلاقة القائمة بين أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات.

### أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحديد مدى توافر خصائص إدارة العلاقة مع الزبون؛
- تحديد مدى تبني المؤسسة لابتكار المنتجات؛
- توضيح مدى اهتمام مؤسسة عمر بن عمر برضا وولاء زبائنهم؛
- توضيح وتفسير أهمية العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات؛
- تقديم خلفية نظرية وحالة عملية حول إدارة العلاقة مع الزبون والدور المفتاحي الذي يمتلكه الزبون إزاء نجاح إطلاق المنتج الجديد؛
- الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تحديد مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتج؛
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات والتوصيات التي تساعد المؤسسة على التبنى الجيد والسليم لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ومساهمتها في عملية الابتكار.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع التسويقية خاصة المتعلقة بموضوع الابتكار؛
- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي، التي تعالج هذا الموضوع؛
- حداثة الموضوع وخروجه عن نطاق المواضيع الكلاسيكية المعروفة في الميدان التسويقي؛
- محاولة لفت انتباه المؤسسات إلى أهمية التركيز على تحسين علاقتها بالزبون كونه أساس التفكير الابتكاري.

### منهجية الدراسة:

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع الموضوع، من خلال الدراسة المكتبية وذلك للإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات وهذا عن طريق المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع، والدراسة التطبيقية وذلك بجمع البيانات الخاصة بها ثم تبويبها وتفسيرها باستخدام المقابلة والاستبيان، وثائق خاصة بالمؤسسة، وبرنامج Spss لعرض وتحليل النتائج وحساب مختلف المتوسطات بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

### صعوبات البحث:

- أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث، نذكر منها:
- عدم إمكانية الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر، مع قلتها باللغة العربية؛
- كان من الصعب إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

### هيكل الدراسة:

- قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، وكل فصل مقسم إلى مجموعة من المباحث، حيث تضمن المحتوى ما يلي:
- **الفصل الأول:** جاء بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبون"، وتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث يستعرض الأول فيها مفاهيم أساسية حول القيمة لدى الزبون، وفي المبحث الثاني أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون، وفي المبحث الثالث تم تناول عمليات إدارة العلاقة مع الزبون.
  - **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان "دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل ابتكار المنتجات"، وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول الابتكار في المنتجات، أما المبحث الثاني فقد تعرض إلى أساسيات حول ابتكار المنتجات، وأخيرا المبحث الثالث تضمن مدى مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار المنتجات.
  - **الفصل الثالث:** جاء بعنوان "دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - فرع إنتاج وتوزيع العجائن -"، ندرس من خلاله مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات، حيث سنقدم فيه مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن، ودراسة النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات، وكذا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

## الفصل الأول:

# إدارة العلاقة مع الزبون

### تمهيد:

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون منبثقة من اهتمام التسويق المعاصر على الزبون، واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح والنمو عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن، ويمكن اعتبار إدارة العلاقة مع الزبون على أنها الاستراتيجية الشاملة والعملية المتكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور واللغة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم، فعلى المؤسسة أن تقوم بالاحتفاظ بزبائنهم وذلك ببناء علاقة متنامية معهم تتعدى إرضائهم لتحقيق ولائهم، حيث أكدت بعض الدراسات أن رفع درجة ولاء الزبون بـ 5% يمكنه أن يؤدي إلى زيادة في الربحية بـ 100%، وستتناول في هذا الفصل أهم الجوانب المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيمة لدى الزبون.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون.

## 1. مفاهيم أساسية حول القيمة لدى الزبون:

إن من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في مجال عملها هو قدرتها على جلب وإرضاء زبائنها، ولكن استمرار نجاحها، مرهون بقدرتها على كسب ولاءهم والمحافظة عليهم، عن طريق إمدادهم بكل ما هو مميز ويتوفر على قيمة مضافة، وستتناول في هذا المبحث مفهوم القيمة لدى الزبون ورضا الزبون وكذا معايير إدراك الرضا.

### 1- مفهوم القيمة لدى الزبون:

تعد القيمة أحد المكونات المكتملة لإدارة العلاقة مع الزبون، حيث أن إعطاء كل ما يريده الزبون الآن من منتجات جديدة أو مطورة متوافقة مع توقعاته هو ما يحقق قيمة له، وقبل التعرض لمفهوم القيمة لدى الزبون سوف نتطرق أولاً إلى تعريف الزبون.

### 1-1- تعريف الزبون:

عرفه علاء فرحان طالب بأنه: "مختلف الأطراف (المورد، مؤسسات مالية، ضرائب...) الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها."<sup>(1)</sup>

كذلك يعرف الزبون على أنه: "ذلك المشتري للمنتجات الفعلي أو المتوقع، ولديه الرغبة والقدرة في شراء ذلك المنتج كما أنه يشكل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية لأنه مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها."<sup>(2)</sup>

مما سبق يمكن اعتبار الزبون على أنه مختلف الجهات التي تربطهم علاقة وطيدة مع المؤسسة، والتي تسعى هذه الأخيرة إلى كسب رضائهم وولائهم باعتبار أن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة.

(1) - علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 73.

(2) - محفوظ أحمد حمودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 77.

## 1-2- مفهوم القيمة لدى الزبون:

تعددت التعاريف الخاصة بقيمة الزبون و اختلفت حيث:

عرفها الربعاوي بأنها: "هي ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء."<sup>(1)</sup>

وعرفها محمد فريد الصحن على أنها: "مجموعة المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من السلعة أو الخدمة المقدمة إليه، وقد تتضمن هذه المنافع الخصائص المختلفة للمنتج والخدمات المصاحبة له وكفاءة الأفراد الممثلين للبائع، وأخيرا الصورة الذهنية للمشتري عن المنتج والمؤسسة التي تبيعه."<sup>(2)</sup>

كما اقترح مايكل بورتر: "بأن سلسلة القيمة تمثل أداة لتحديد الطرق اللازمة لخلق قيمة أكبر للزبون، وطبقا لهذا النموذج، فإن كل مؤسسة هي عبارة عن تركيب من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم منتجاتها، تُحدد سلسلة القيمة تسع أنشطة استراتيجية خمسة منها أساسية وأربعة داعمة، والتي تخلق القيمة والكلفة ضمن عمل معين."<sup>(3)</sup>

ويعتمد نجاح المؤسسة على مقدار التنسيق الجيد للأنشطة الوظيفية لإجراء عمليات جوهرية والمتمثلة في:<sup>(4)</sup>

- أ- عمليات تحديد القيمة: كل الأنشطة التي تتضمن استخبارات السوق، مثل بحوث السوق؛
- ب- عمليات تطوير القيمة: وتتضمن كل أنشطة إعادة البحث والتطوير وتقديم عروض جديدة عالية الجودة؛ وضمن الموازنة كما تتضمن تطوير المنتج الجديد؛
- ت- عمليات تسليم القيمة وتمثل في:
  - عمليات اكتساب الزبون: كل الأنشطة المتمثلة في تحديد الأسواق المستهدفة و اكتساب زبائن جدد؛
  - عملية إدارة علاقات الزبون: كل الأنشطة المتمثلة ببناء تصور واضح وعلاقات وعروض إلى الزبائن الأفراد؛
  - عملية إدارة الإنجاز: كل الأنشطة التي تتضمن استلام وقبول الطلبات.

(1) - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 294.

(2) - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 116.

(3) - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص 54.

(4) - المرجع نفسه، ص ص 53-54.

2- مفهوم رضا الزبون:

إن مرحلة ما بعد الشراء هي مرحلة تقييم قرار الشراء للوقوف على درجة رضا أو عدم رضا الزبون عن مستوى جودة المنتج، ولقد تعددت واختلقت الآراء حول تعريف الرضا، لذا سيتم عرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به وذلك على النحو التالي:

عرفه Goodmen على أنه: "الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات الزبون أو التفوق عليها، مما يؤدي إلى إعادة شراء الزبون لنفس المنتج والولاء المستمر للمؤسسة."<sup>(1)</sup>

كما عرف أيضا على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء."<sup>(2)</sup>

كذلك عرف على أنه: "<sup>(3)</sup>دالة للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي يمكن القول بأن هناك ثلاث مستويات يمكن أن تتحقق وهي:

- أ- الأداء > التوقعات: الزبون غير راضي؛
- ب- الأداء = التوقعات: الزبون راضي؛
- ت- الأداء < التوقعات: الزبون راضي جدا."

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا هو موقف الفرد من مقارنته لأداء المنتج المحسوس مع توقعاته، فإذا ما تماثل الأداء مع التوقعات يعتبر الزبون راضي، وكل ما ازداد الأداء عن التوقعات زاد الرضا لدى الزبون.

(1) - منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 315.

(2) - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 78.

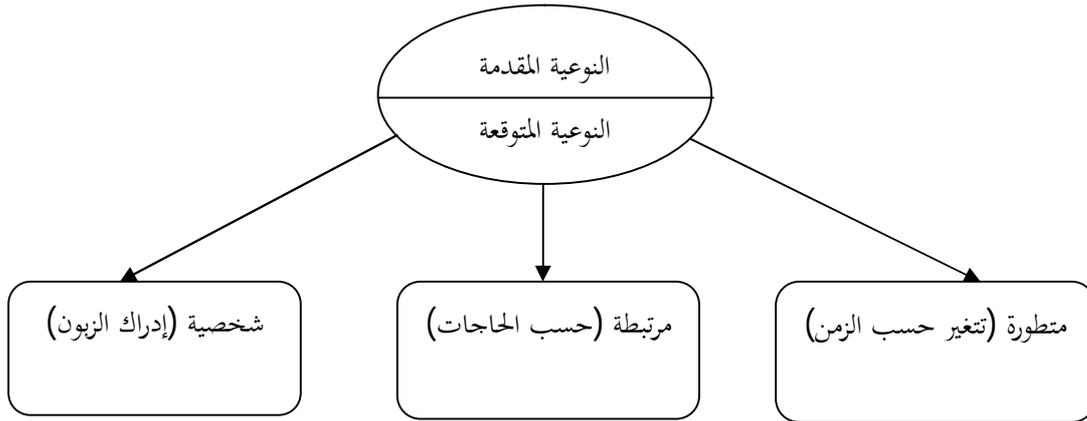
(3) - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3- معايير إدراك الرضا:

يوجد ثلاث معايير أساسية لإدراك الرضا وهي شخصية ومرتبطة ومتطورة، والشكل التالي يوضح تلك المعايير

(1):

الشكل رقم (1): الخصائص الأساسية للرضا.



المصدر: مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص 101.

أ- الرضا الشخصي:

إن الرضا لدى الزبون يقوم على إدراكه الشخصي للسلعة أو الخدمة وليس حسب الواقع، نلاحظ أن هناك اختلاف في الإدراك كما هو مبين في الشكل رقم (1)، وهذا حسب شخصية كل فرد، أي أن لكل زبون وجهة نظره، كما أن هذا الإدراك يختلف عن إدراك الزبون لها، ولكن لا يهمنا رأيه فالمهم هو الزبون لأنه هو الذي يقوم بعملية الشراء والمفاضلة بين المنتجات.

(1) - مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،

جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص ص 101 - 102.

### ب- الرضا المرتبط:

الرضا لا يتركز فقط على المعايير الشخصية وإنما يتغير كذلك حسب الحاجات، ففي بعض الأحيان نجد زبونين يستعملان نفس السلعة وفي نفس الشروط، ولكن ردود الأفعال تكون مختلفة تماما، وذلك بسبب اختلاف الحاجات وهذا يفسر من جهة أخرى أنه ليس بالضرورة أن المنتج الجيد الذي سيشتري دائما، وإنما المنتج الذي يلبي حاجات الزبون ونجده في:

- حالة السوق اليومية؛
- حسب الخبرات الشخصية للشراء؛
- المعلومات المحصلة من الزبون عن طريق الاستماع المباشر له؛
- الإشهار والإعلان؛
- التفسيرات وعود البائعين.

### ت- الرضا التطوري:

الرضا يتطور مع الزمن من خلال مستويين مختلفين، الأول يتمثل في الاحتياجات والثاني دورة استعمال المنتج.

#### 4- ماهية ولاء الزبون:

أصبح الولاء يكتسي بعدا أساسيا في فهم سلوك الزبون، ومسعى استراتيجي تهدف كل المؤسسات إلى تحقيقه نظرا للدور الذي يلعبه في بقائها واستمرارها.

#### 4-1- مفهوم ولاء الزبون:

تنوعت الأفكار حول مفهوم ولاء الزبون، وتناقضت في بعض الأحيان لتتماشى مع التيارات الفكرية التسويقية وفيما يلي إعطاء لبعض التعاريف:

عرف Oliver ولاء الزبون بأنه: "التزام قوي يترجمه الزبون عن طريق تكرار العملية الشرائية للمنتج أو الخدمة في المستقبل."<sup>(1)</sup>

كذلك عرف على أنه: "الولاء لمنتج معين يعني أن سلوك الزبون سوف يصبح مبرمجا بشكل تام لشراء منتج بذاته عند الإحساس بالحاجة."<sup>(2)</sup>

كما عرفه Kotler على أنه: "مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة."<sup>(3)</sup>

ومما سبق يعرف الولاء على أنه التزام الزبون في سلوكه بإعادة الشراء لنفس المنتج عند الحاجة ويعتبر مقياسا لدرجة رغبته في هذا المنتج.

(1) - معراج هواري، وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وآثارها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2013، ص 42.

(2) - طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون، سلوك المستهلك، مكتبة الشقري، مصر، 2005، ص 146.

(3) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 336.

4-2- مكونات مفهوم الولاء:

من خلال ما تطرقنا إليه من مفاهيم حول وفاء الزبون، نجد أنه متكون من ثلاث مكونات رئيسية والمتمثلة في الآتي: (1)

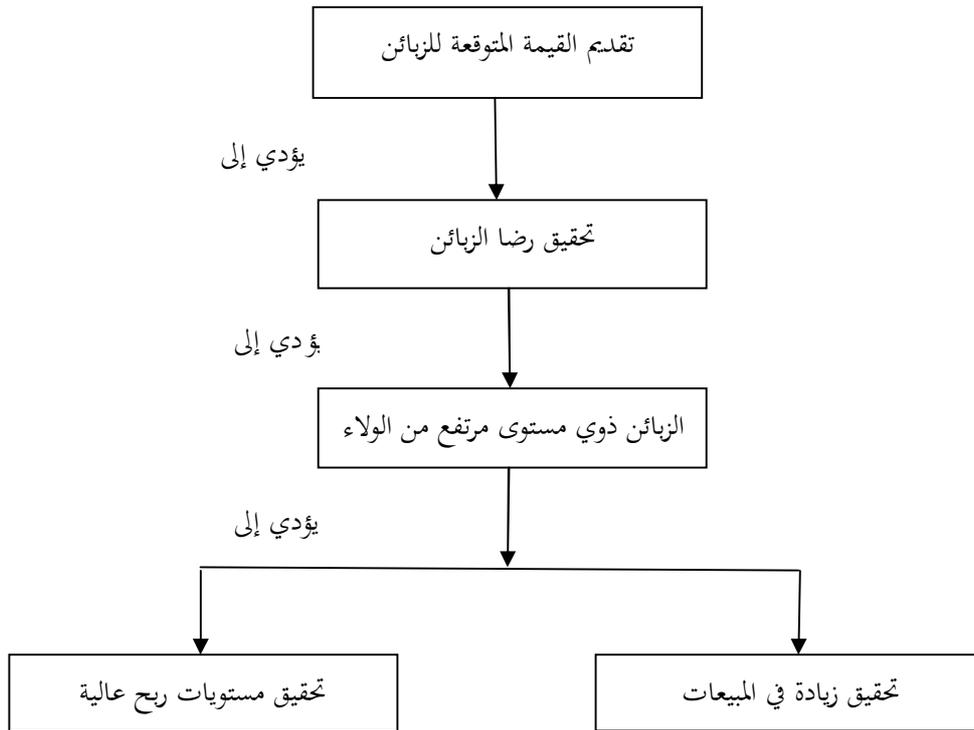
أ- إن حصول المؤسسة على زبائن ذوي مستويات عالية من الولاء يؤدي إلى تحقيق زيادة في المبيعات، وتحقيق مستويات ربح عالية؛

ب- تعد أفضل خطوة لكسب ولاء الزبائن هي تحقيق رضائهم عن المؤسسة ومنتجاتها؛

ت- يتحقق رضا الزبائن عن طريق قيام المؤسسة بتقديم القيمة المتوقعة لهم،

ويوضح الشكل التالي العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء.

الشكل رقم (2): العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء.



المصدر: منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 67.

(1) - منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 66.

#### 4-3- أنواع الولاء:

هناك عدة أنواع للولاء نستعرضها في ظل الواجبات التي من المفروض أن تقوم بها المؤسسة أو مدير التسويق:<sup>(1)</sup>

##### أ- ولاء عاطفي:

حيث تؤدي صفات السلعة أو الخدمة التي تقدمها إلى إمكانية تذكرها من قبل الزبون، وتسعى المؤسسات إلى ذلك بخلق السبل الطيبة، وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن السلعة في الأسواق.

##### ب- الولاء للإسم:

وهو الولاء للإسم معين بذاته، مما يجعله يتمتع بقدر كبير من الاحترام لدى الزبائن مثل الولاء لبنك معين، حيث يصبح البنك جزءاً هاماً من الزبائن ومن شأن هذا الولاء أن يحمي خدمتك كمدير التسويق من الهجوم، ولكنه يحتاج إلى إدارة رشيدة تحكم عملية التوسع في الأجل الطويل.

##### ت- الولاء للصفات الحاكمة:

ويقصد به ارتباط ولاء الزبون بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة عليه، وبالتالي فإن الضغوط على قيام الزبائن بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على ولائهم المستقبلي.

##### ث- ولاء الارتباط:

وهو الولاء الناجم من إحساس الزبون بأن الاستمرار في التعامل مع بنك معين مثلاً يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها من بنك آخر، إلا أن هذا النوع من الولاء يسهل اقتناصه من جانب المنافسين.

##### ج- الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير:

حيث يظل الزبون على ولائه طالما أن تكلفة الانتقال إلى مؤسسة أخرى لا تتناسب مع العائد، ولكن يسهل على المنافس جذب الزبائن إذا ما وضع مجموعة من البيانات التي تسهل عملية التغيير وتقلل من تكلفة الانتقال.

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

ح- الولاء بالتعامل الطويل المألوف:

وهو الولاء الناتج عن رسوخ اسم المنتج داخل نفوس المتعاملين وتغلبه على الأسماء الأخرى المتاحة في السوق، وتؤثر الجهود الترويجية بشكل مباشر على تثبيت هذا الولاء.

خ- الولاء المرتبط بالراحة:

وهو الولاء المبني على تيسير التعاملات مع المؤسسة ويتوقف على قدر ما توفره المؤسسة من سبل الراحة لزيائنها.

## II. أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون (CRM):\*

إن نجاح إدارة العلاقة مع الزبون يتوقف على تقيد والتزام المؤسسة بفلسفة التركيز على الزبون، حيث تعد هذه الأخيرة فلسفة إدارية داخلية أشبه بمفهوم التسويق، بحيث المؤسسة تقوم بصنع منتجاتها وفقا لطلب الزبون.

### 1- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

تمثل إدارة علاقة الزبون المسألة الأكثر أهمية في التسويق المعاصر، مما أدى بالكثير من الباحثين والمختصين إلى إعطاء العديد من التعاريف والتي نذكر أهمها:

عرفها Philip Kotler: "على أنها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة."<sup>(1)</sup>

حسب Liscomt عرفها على أنها: "جهود المؤسسة وخبرتها المعرفية في مجال الابداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقته المميّزة والتي تربطها بزبائنهم وتكسب رضائهم وولائهم."<sup>(2)</sup>

ركز هذا التعريف على أهمية المعرفة في هذه العلاقة حيث تعتبر المؤسسة الزبائن كابتكاريين وذلك من خلال المشاركة في إنشاء القيمة.

كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على بناء علاقة مربحة على المدى الطويل، مع أفضل الزبائن والاستفادة من جميع نقاط الاتصال من خلال التوزيع الأمثل للموارد."<sup>(3)</sup>

في حين يشير Jan Jicek: "على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات وتقرير ولاء الزبائن لها."<sup>(4)</sup>

\* (CRM): Customer Relationship management Traduction anglaise de Gestion de la Relation client

(1) - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 123.

(2) - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 132.

(3) - René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, Paris, 2005, P 33.

(4) - سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001، ص 446.

وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون أيضا على أنها: "منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، عن طريق مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية بهدف ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون." (1)

ومما سبق يمكن أن نعرف CRM على أنها: مجموعة العمليات المتمثلة في جذب واكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تحليل وفهم متطلباتهم، مع الاستجابة بمختلف توقعاتهم، وذلك بهدف بناء علاقة قوية مع الزبائن وكسب ولائهم ورضائهم.

### 2- مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون:

تعمل إدارة العلاقة مع الزبون وفقا للمبادئ الرئيسية الآتية: (2)

#### أ - معاملة الزبون بشكل متفرد:

تستند فلسفة الـ CRM على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، وهذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يصمم على أساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة للشخصية له، ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبايعين.

#### ب - ولاء الزبون:

اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ بهم من خلال العلاقة الشخصية، ويحدث ذلك متى ما عمدت المؤسسة إلى تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.

#### ت - اختيار الزبون الجيد بدلا من الزبون غير الجيد:

إن عملية التمييز بين الزبون تستند على أساس العمر وقيمة الزبون، وللمؤسسة الحق في إيجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الأرباح.

### 3- أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون.

(1) - عمر أبو اليمن عبد الفتى، دور الأنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية والتوجه نحو السوق الإلكترونية، المنتدى الإداري الثالث، إدارة التطوير

في العمل الإداري، السعودية، أيام 29-30 مارس 2005، ص 21.

(2) - درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

تكتسب إدارة علاقات الزبائن أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل كسب ولاء ورضا الزبائن.

### 3-1- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:

ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الاجراءات التنظيمية لفهم الزبون واستغلال معرفته، ومن هنا برزت أهمية العلاقة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للزبائن.

أ- بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي: (1)

- تساعد المؤسسة على الوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة؛
- تساعد على تحقيق أرباح وعوائد مستقرة ومستمرة؛
- خلق وبناء عملية اتصال في اتجاهين بين المنظمة وزبائنهم تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهودها باستقطاب زبائن جدد.

ب- بالنسبة للزبون تتمثل فيما يلي: (2)

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع مقدمي الخدمات تساعد في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان؛
- التقليل من التكاليف الاجتماعية والمادية بسبب التحول إلى سوق آخر.

### 3-2- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون:

هناك عدة أهداف تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي: (3)

أ- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة؛

ب- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة؛

(1) - علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013، ص ص 513-514.

(2) - نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبنى على المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 160.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- ت- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛
- ث- استهداف الزبائن المرشحين من مجموع محافظة الزبائن؛
- ج- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون؛
- ح- مشاركة الزبائن في طرح الأفكار الابداعية الجديدة؛
- خ- تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن الفرديين؛
- د- تقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون لتحقيق عبء الزبون وتكاليف الحصول عليه.<sup>(1)</sup>

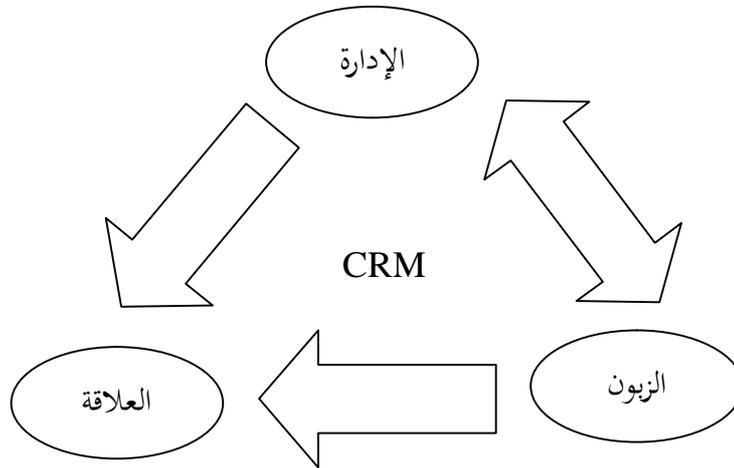
#### 4- مكونات وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون:

تقوم إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من المكونات الرئيسية والتي تساعد على تحقيق أبعادها الجوهرية التي تمكنها من البقاء والاستمرار.

#### 4-1- مكونات إدارة العلاقة مع الزبون:

من خلال مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون نجد أنها تتكون من ثلاث عناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): مكونات إدارة العلاقة مع الزبون.



المصدر: من إعداد الطلبة

(1)- المرجع نفسه، ص 178.

ويمكن توضيحها كما يلي: (1)

### أ- الزبون:

هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول لأن زبائن اليوم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات، ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم.

### ب- العلاقة:

تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما، والعلاقة يمكن أن تكون قصيرة أو بعيدة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة، والعلاقة يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي.

### ت- الإدارة:

إن إدارة علاقة الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكلة والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة، من أجل تحقيق بنية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية.

## 4-2- أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون:

إن الأبعاد الأساسية لـ CRM تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة (المبيعات، التسويق، وخدمة الزبون) التي تمكننا من بناء علاقة ترابطية تفاعلية، طويلة الأمد مع زبائننا، ويتسم تناول الأبعاد الثلاثة كالاتي: (2)

### أ- المبيعات:

(1) - عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث إدارية، العدد العاشر كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 148.

(2) - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214.

تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمؤسسة مع الزبون المعتمد، للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم، ومن ثم الاحتفاظ به، حيث يعد رجل البيع مصدرا للمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن.

#### ب - التسويق:

تعطي الأنشطة التسويقية خبرة أفضل للزبائن للاستمرار بالتعامل مع المؤسسة، وذلك لامتلاكها قاعدة قوية تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي، وفي الوقت الآني للبيانات لتحقيق رضا الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها.

#### ت - الخدمة:

تعتبر خدمة الزبائن المفتاح الرئيسي لقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن المربحين وذوي الولاء العالي، فيجب عليها تطوير مراكز الاتصالات ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم باستمرار.

ويتضح مما سبق أن إدارة العلاقة مع الزبون وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل سويا، تركز على تنمية استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسة لزيادة مبيعاتها وتقديم خدمات جديدة للزبون.

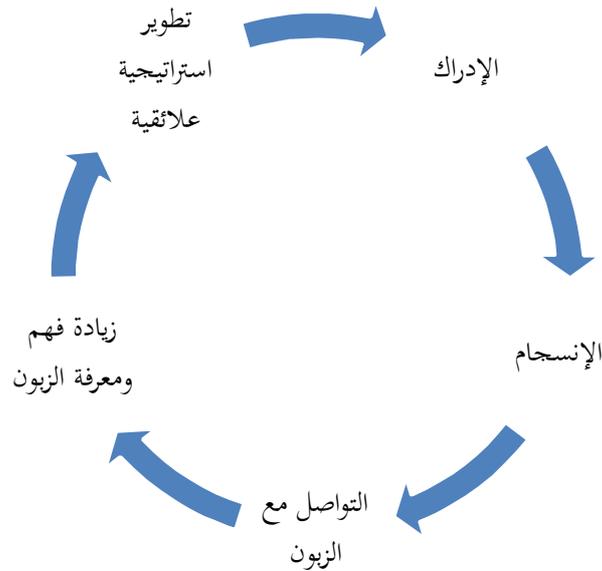
### III. عمليات إدارة العلاقة مع الزبون:

تقوم إدارة العلاقة مع الزبون بمجموعة من العمليات والمتمثلة في آليات إدارة العلاقة مع الزبون، والخطوات الأساسية لتنفيذها وذلك من أجل وضع استراتيجية تسمح لها بالتفاعل مع الزبون وكسب ولائه.

#### 1- آليات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون:

تبدأ آلية العلاقة مع الزبون ذات الانطلاقة الجيدة بتطوير استراتيجية علائقية بين المؤسسة والزبون، مما يمكنها من امتلاك قنوات نفوذ واتصال تسمح لها بالتفاعل مع الزبون بصفة مباشرة وفعالة، والشكل التالي يبين مختلف هذه الآليات.

#### الشكل رقم (4): آليات إدارة العلاقة مع الزبون.



Source: Pierre Alard, Damien Durringer, **La stratégie de Relation Client**, Dound, Paris, 2000,P 106.

ويمكن توضيح كل مرحلة من هذه المراحل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

(1) - زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة(2)، الجزائر، 2013، ص ص 45-46.

### أ- تطوير استراتيجية علائقية:

إن علاقات الزبون تنطلق من تطوير استراتيجية علائقية، إذ يمكن الرهان في تحديد علاقة مثالية بين الزبون والمؤسسة القائمة على أساس تبادل القيم.

### ب- الإدراك (إدارة النفوذ للزبون):

إن تحول المؤسسات إلى عالم العلاقات الجديد أدى إلى امتلاك قنوات نفوذ جديدة تكمل القنوات الموجودة، حيث يجب أن تظهر العلاقات بشكل جيد في الاتصالات الموجهة للزبون، وذلك بقدرتها على وضع حوار فردي بتطبيق شبكة من القنوات المتكاملة والمتراصة، فكل قناة هي بمثابة مصدر للاتصال بالزبون، لذا يجب أن تعرف كل القنوات المتوفرة لدى المؤسسة معلومات متجانسة لخلق انطباع جيد عن المؤسسة.

### ت- الانسجام:

يجب أن تدرك المؤسسة أهمية العمليات المشتركة مع الزبون، لتقديم خدمات تستجيب وفعاليتها لتوقعاته وحاجاته، وذلك من خلال تكامل جميع جهود المؤسسة في معرفة الزبون من خلال الاتصال المباشر معه وتجميع تلك المعلومات في قواعد بيانات مركزية ومتكاملة، وخاصة في الوقت الحالي أين أصبح عامل الوقت قيد أساسي بالنسبة للمؤسسات، إذ أصبح الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي يمثل ميزة من مزايا جودة الخدمة ويضفي ميزة تنافسية.

### ث- التواصل مع الزبون:

وذلك من خلال تحقيق ولائه، حيث أصبح الزبون يتوقع خدمات تركز بصفة أكبر على العلاقات القوية بين المؤسسة وزبائنهما، إذ أنه للتواصل مع الزبون ينبغي تقديم خدمات إضافية له باعتبارها مطلب استراتيجي لاستمرار المؤسسة، كما أن عملية التأكد من استمرارية الزبون بالتعامل مع المؤسسة، وخلق الولاء يأتي عادة من<sup>(1)</sup> الاهتمام بشكاوى الزبون وتوفير الخدمات البيعية والتسويقية التي ستشكل مرتكز الصدارة لضمان الولاء.

(1) - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2007، ص 225.

ج- زيادة فهم ومعرفة الزبون: (1)

تعتبر زيادة معرفة الزبون آخر عنصر من آلية إدارة العلاقة مع الزبون، نظرا لأنها تأتي كنتيجة منطقية لتحقيق المراحل السابقة، إذ يتم تحويل المعطيات إلى معلومات ذات أهمية استراتيجية لاتخاذ القرارات بفضل التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الزبائن، فالمؤسسة التي تملك شبكة اتصالات حديثة تستطيع أن تسيطر على مواطن القوة والضعف في السوق، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على التفاعل مع توجهات الزبون في إطار التسويق التفاعلي، بحيث تجعل من الصعب على الزبون التوجه إلى السلع البديلة.

2- مداخل إدارة العلاقة مع الزبون.

هناك العديد من المداخل لمفهوم إدارة علاقات الزبون، وحسب هذه المداخل فإن إدارة العلاقة مع الزبون أقل أو أكثر استعمالا للتكنولوجيا: (2)

أ- إدارة علاقات الزبون بصفقتها عملية تكنولوجية:

تعتبر إدارة علاقات الزبون في هذه الحالة كأتمتة لعمليات المؤسسة (التسويق، المبيعات، عمليات ما بعد البيع وخدمة الزبون) وذلك بالاعتماد على قنوات اتصال متعددة ومتفاعلة، حيث يعتبر هذا المدخل أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات هي التي تساعد الموظفين في المؤسسة على الدخول في علاقات تفاعلية مع الزبون من خلال الأنترنت والمواقع التفاعلية الإلكترونية.

ب- إدارة علاقات الزبون كعملية علائقية:

إذ تعتبر هنا كعملية تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بالتعرف على الزبون لتأسيس قاعدة معرفية حوله، مما يسمح بتشخيص العلاقة وتحسين صورة المؤسسة، في هذه الحالة لا تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا بل تولي جل اهتمامها بالزبون، وتعميق العلاقة معه الأمر الذي يتجاوز الهدف البسيط المتمثل في تحقيق البيع والأرباح الفورية، وكل من الطرفين يهدفان لتمديد فترة العلاقة.

(1) - زقاد هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 48-49.

ث- إدارة علاقات الزبون بصفقتها مبدأ للفعالية التنظيمية:

في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كاستراتيجية تنظيمية تستدعي تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة ربحية المؤسسة ورضا الزبون، وذلك بالتركيز على الزبائن المرشحين والاستجابة لما يرغبونه، وبالتالي تتحقق علاقات ذات أرباح متبادلة وطويلة الأجل.

ج- إدارة علاقات الزبون كاستراتيجية للمؤسسة:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بوضع بنية تحتية تعمل على تعميق العلاقة مع الزبون، وتزيل الحواجز البيروقراطية بين المؤسسة والزبون، وبالتالي يصبح الزبون أكثر قرب من المؤسسة، وهذا ما ينتج عنه تغييرا في ثقافة المؤسسة باعتبارها تؤدي دورا هاما في توطيد العلاقة مع الزبون، وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كاستراتيجية حيوية وحقيقية تعمل على إنشاء علاقات فردية، ثابتة ومرحبة للطرفين من خلال تطوير بنية تحتية معلوماتية تسمح بتطبيق جميع العمليات بفعالية وشفافية من أجل خدمة الزبون بشكل أفضل.

### 3- العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد اقترح Roland وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لـ (CRM) والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها، وتمثل فيما يلي: (1)

#### أ- الاستراتيجية:

وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون حسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي ابداعي، واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.

#### ب- التكنولوجيا:

تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة.

#### ت- ثقافة المؤسسة:

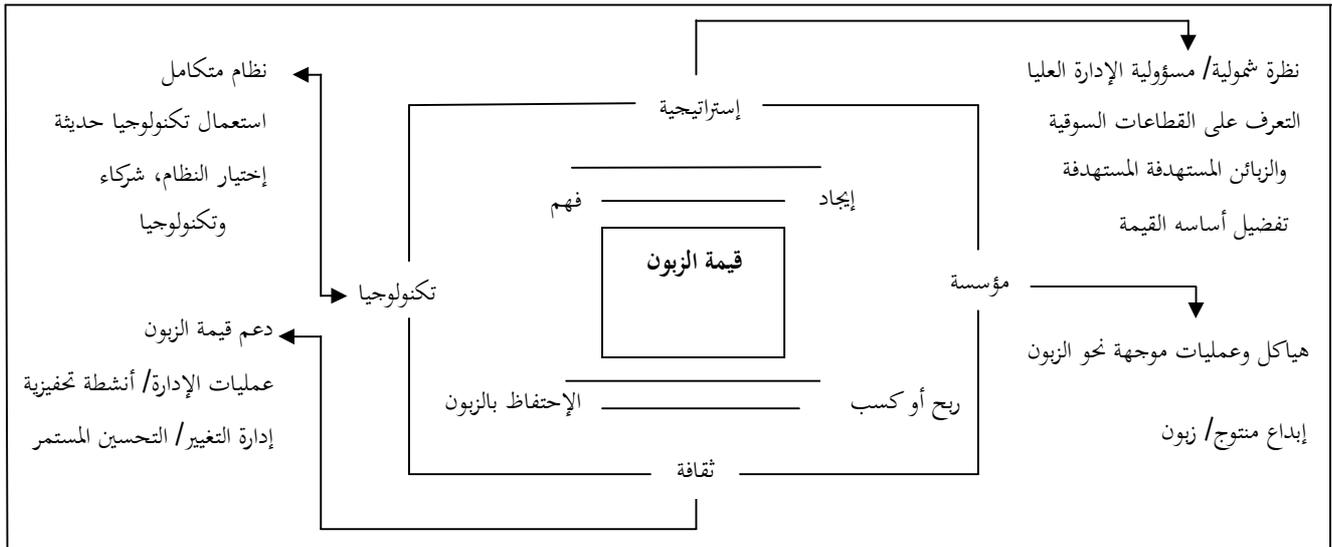
وتتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بهما المؤسسة، إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له.

#### ث- هياكل وعمليات المؤسسة:

وتشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمنة تقديم منتج ابداعي يجد قيمة له.

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-157.

الشكل رقم (5): العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "إدارة علاقات الزبون"، الوراق للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، 2009، ص 157.

#### 4- معوقات وأسباب فشل تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون:

تعرض عملية إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة من المعوقات والمتمثلة في الآتي:<sup>(1)</sup>

##### أ- خصوصية الزبائن:

تعد خصوصية الزبائن من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال، وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، وبما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كان لابد من حماية خصوصية الزبائن من خلال اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم، فما زال هناك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن، وكونها محمية وينبغي ألا تستخدم لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن، وهي:

- إبلاغ الزبائن أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة؛
- أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛
- أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها؛
- حماية بيانات الزبون من الاستخدام غير المأذون به.

##### ب- انعدام النضج التقني:

لا تزال استراتيجية الـ CRM وتقنياتها في بداية عهدها، إذ أن أغلب برمجياتها وتقنياتها نمطية وغير متكاملة، إضافة إلى ارتفاع تكلفة تنفيذها فضلا عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستخدمة من قبل المؤسسات التي تبناها، مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، ولكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها، عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضا هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبرتوكولات

موحدة لتنفيذ الـ CRM.

(1) - نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى، مرجع سبق ذكره، ص 173.

ولتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي:<sup>(1)</sup>

- عدم وصول المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- وصول المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال، ولكن المؤسسة لا تستمع إليه؛
- عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون، ولكن لا تدرك احتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد.

كما توجد عوائق للعلاقة مع الزبون تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية فعندما تتوقع المؤسسة نموا في أدوات التكنولوجيا الخارجية، ولكن لا تكافئ إمكانياتها التكنولوجية فتصبح هذه الأدوات عوائق، فإدارة العلاقة مع الزبون مثلا قد تتطلب إرسال بريد إلكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الاتصالات المفضلة، والذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة، مما يصعب من مهمتها، لذا نستطيع القول أن العلاقة الناجحة بين المؤسسة وزبائنها تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة حتى يتصل بها، بل تسعى لتولد لديه الرغبة في الاتصال بوسائل معينة، وتستمع إليه وتدرك احتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة.

(1) - بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث،

## خلاصة:

من خلال ما تقدم نستخلص أن كسب رضا وولاء الزبون يعني بناء علاقة تفاعلية بينه وبين المؤسسة، وذلك من خلال الدراسة المعمقة للسلوكيات المتوقعة للزبائن المبنية على العلاقة ما بين جذبهم والقدرة على التأثير في سلوكهم للاحتفاظ بهم وهذا يؤدي إلى تحسين وزيادة أرباح المؤسسة، فالزبائن الراضون عن منتجاتها على استعداد لدفع سعر أعلى مادامت المؤسسة تلبى رغباتهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى زيادة مردوديتها على المدى الطويل.

فإدارة العلاقة مع الزبون تهدف أساساً إلى خدمة الزبون وكيفية تقديم منتجات وخدمات بأفضل طريقة، وذلك لأجل بناء علاقات طويلة المدى وصولاً إلى خلق القيمة للزبون عن طريق خلق الثقة بين المؤسسة والزبون، الذي يعد حلقة البداية والنهاية لأي مؤسسة ترغب في نجاحها، حيث تعتبر الزبون هو الملك أين أصبح التركيز عليه وتحقيق رغباته وتلبية احتياجاته هو الهدف الأسمى للمؤسسات التي تسعى جاهدة لزيادة تفاعلها مع الزبائن.

## الفصل الثاني:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في

تفعيل ابتكار المنتجات

## تمهيد:

أصبح التغيير هو القاعدة الأساسية في بيئة الأعمال الحالية القائمة على المنافسة الشديدة، وسرعة التغيير تعتمد بشكل متزايد على الابتكار كمدخل أساسي، ونقل المؤسسات من عادية إلى قيادية في السوق، ففي مسح حديث وجد أن % 25 من كل الشركات 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)، ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم حيث يحقق معدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال نجد أن عوائد الابتكار في إحدى المؤسسات حوالي % 32 من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنوياً نتيجة لابتكارها منتجات جديدة، وفي ظل هذه الظروف أصبح الزبون يمثل مركز اهتمام المؤسسات ومحور أي نشاط تقوم به فهي تستوحي منه الأفكار والمواصفات التي تحولها إلى معايير ومقاييس تبتكر وفقها منتجاتها.

وستتناول في هذا الفصل أهم الجوانب المتعلقة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل ابتكار المنتجات من خلال

المباحث التالية:

المبحث الأول: الابتكار في المنتجات.

المبحث الثاني: أساسيات حول ابتكار المنتجات.

المبحث الثالث: مدى مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار المنتجات.

## 1. الابتكار في المنتجات:

إن التحول نحو الابتكار والمؤسسات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقة أن هاته المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة، والتقنية العالمية والخبرات الفنية والإدارية، الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا.

### 1- الابتكار وتمييزه عن المصطلحات المشابهة:

لقد ظهر اختلاف واضح حول كلمتي الابداع والابتكار وأيهما أكثر صحة، ويلاحظ أن بعض الأبحاث والدراسات استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين، والبعض الآخر قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلف عن الأخرى.

### 1-1- تمييز الابتكار عن المصطلحات الأخرى:

لتوضيح المعنى بين الابتكار والمصطلحات المشابهة نستعرض الآتي:

#### أ- التيار الأول:

حسب محمد الصيرفي فإنه يعرف الابداع على أنه: "تبنى فكرة جديدة موجودة أي أن:

الابداع = الابتكار = الخلق = نجاح يتحقق في ظل قيود معينة

إذن تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته ابتكار"<sup>(1)</sup>

وحسب علي الحمادي: "الابداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله."<sup>(2)</sup>

"الابتكار: نفس معنى الابداع"<sup>(3)</sup>

كما عرفه بن نذير نصر الدين: "الابداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة."<sup>(4)</sup>

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

(2) - جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2009، ص 08.

(3) - المرجع نفسه، ص 14.

(4) - رادي نور الدين، الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة (دراسة تجارب عالمية)، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلة الابتكار والتسويق، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، العدد 1، الجزائر، يناير 2014، ص 133.

وهنا نستنتج من هذا التعريف أن الكاتب قد اعتبر كل من الابداع والابتكار على أن لهما نفس المعنى.

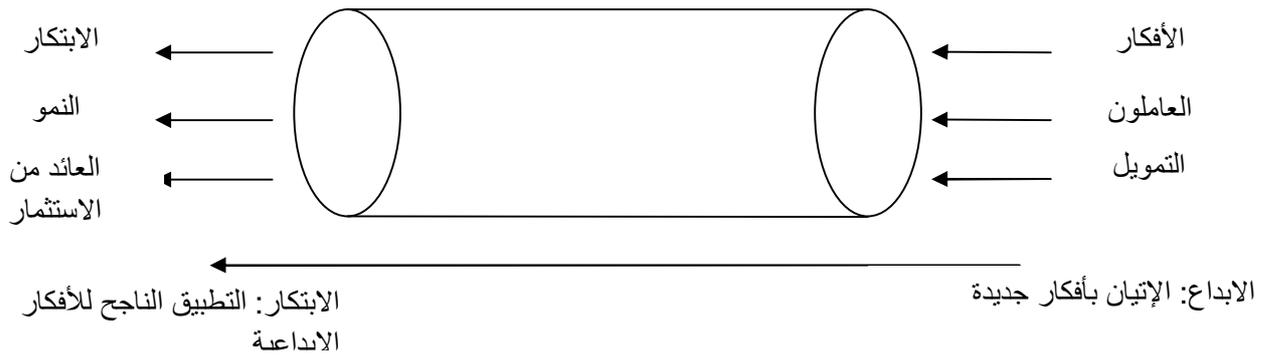
### ب- التيار الثاني:

يؤكد التيار الثاني على أن العلاقة تكاملية بين الابداع والابتكار، وأن الابداع هو مرحلة من مراحل العملية الابتكارية.

ف نجد حسب أمابيل: " أن العلاقة بينهما تكاملية حيث يرى أن الابداع عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة التي تعمل معا بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في العملية الابتكارية."<sup>(1)</sup>

وحسب COOK أيضا يرى وجود علاقة تكاملية بين الابداع والابتكار كما بينها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (6): العلاقة بين الابداع والابتكار.



المصدر: عاطف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1،

الأردن، 2010، ص 110.

ويكمن الاختلاف الأهم بين الابداع والابتكار في أن هذا الأخير يعمل على خلق قيمة قابلة لتسويق تجاري، بينما لا تحدد استعمالات الابداع بصفة مسبقة في كثير من الأحيان، ويمكن أن نفرق بينهما أيضا من خلال أن الابتكار يكون سيرورة جماعية مرتبطة بالإنتاج، بينما الابداع هو عمل عادة ما يكون فرديا في مخابر خاصة بصفة منعزلة.<sup>(2)</sup>

(1) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 11.

(2) - عامر ملايكية، واقع وأهمية ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006، ص 9.

ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابداع والابتكار بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الابداع} + \text{الاختراع}$$

وحسب Arnaud Groff فإن: (1) "الابداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة، الاختراع هو تجسيد الأفكار في منتج، الابتكار هو تسويق وتداول المنتج ووصوله إلى السوق."

وبهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الابداع والاختراع والابتكار كمراحل متعاقبة. (2)

### 1-2- مفهوم الابتكار:

لتحديد مفهوم الابتكار تجدر الإشارة إلى ما جاء به أب الاقتصاد الصناعي شومبيتر بحيث عرف الابتكار على أنه: "ظاهرة مدمرة تدفع إلى استبدال وإخفاء منتجات أو أسواق موجودة أو نظام قائم." (3)

ويعرف الابتكار حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على أنه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية، اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة من هذه الخطوات." (4)

وعرف تورانس الابتكار على أنه: "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما، ثم تكوين بعض الفروض أو الأفكار التي تعالج هذه المشكلات واختبار صحة هذه الفروض وإيصال النتائج التي يصل إليها المبتكر إلى الآخرين." (5)

(1) - Arnaud Groff, **100 Question pour comprendre et agir**, manages l'innovation, Afnor Paris, France, 2009, P13.

(2) - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الابداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2007، ص 226.

(3) - Tugrul Alaner et All, **Développer l'innovation**, Revue Française de gestion, Sommaire, France, n° 155, Mars/Avril 2005, p 14.

(4) - نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2007، ص 179.

(5) - سحر أحمد كرجي العزاوي، وآخرون، **الابتكار التسويقي وعلاقته بوجوده الخدمة الصحية في القطاع الحكومي دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص 121.

كما يعرف الابتكار حسب تشارلز دافيز على أنه: " القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل ويشتمل على: الادراك + الاختراع + الاستثمار." (1)

ويعرف أيضا على أنه: "تقديم أفكار جديدة لم تأني بها المؤسسات المنافسة الأخرى ومرتبطة بالتكنولوجيا، وتتعلق بتطوير السلع والخدمات وعمليات الإنتاج، وإدارة ورقابة الأعمال والموارد البشرية والثقافة والهيكل التنظيمي." (2)

وفي الأخير نستخلص أن الابتكار هو الجزء الملموس والمتعلق بالتطبيق، وهو عملية إنتاج الأفكار الجديدة وتحسيدها في منتج ملموس، أو تقنيات وأساليب جديدة قابلة للتسويق والتداول التجاري.

### 1-3- خصائص الابتكار:

من خلال التعاريف السابقة التي تعرضنا لها، وآراء الباحثين المختلفة إلا أنهم قد وضعوا صفات مشتركة للابتكار، فحسب (West & Farr 1990) صفات الابتكار هي: (3)

أ- الابتكار عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما؛

ب- أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المراد تطبيقه فيه وجماعات العمل ككل؛

ت- أن يكون الابتكار شيئا مقصودا وليس عارضا؛

ث- المنفعة: أن يكون عمل جديد له قيمة ومفيد؛

ج- الجاذبية والقبول: يجب أن يكون مقبولا من طرف الفرد والمجتمع.

وحسب عبد السلام عبد الغفار فإنه يضع ثلاث خصائص للابتكار وهي: (4)

أ- الجدة: وهي أمر نسبي، حيث يضيف هذا الناتج شيء جديد لما هو موجود ومعتاد عليه؛

ب- المغزى أو المعنى: الناتج الابتكاري له معنى وقيمة معينة، فكلما ازدادت أهمية الناتج ودلالته، كان ذلك مؤشرا لمدى ارتباطه بحياة الفرد والجماعة؛

ت- استمرارية الأثر: ترتبط هذه الخاصية بالمغزى، فكلما استمرت الآثار المترتبة على الناتج كان ذلك دليلا على أهميته وقيمه بالنسبة لمجاله، ويقدر ما يمثل الناتج إضافة أساسية بقدر ما تستمر آثاره.

(1) - بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2008 ص16.

(2) - بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

(3) - نيغل كنغ، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 22-23.

(4) - مرجع سبق ذكره، ص169.

## 2- أنواع الابتكار:

لقد اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للابتكار، حسب معايير متعددة ووجهات نظر مختلفة، إلا أننا نقوم باستعراض أبرزها وفقاً للمعايير التالية:

### 2-1- حسب معيار الطبيعة: يقسم الابتكار حسب معيار الطبيعة إلى ثلاث أنواع وهي:

**أ- الابتكار التكنولوجي:** هو كل المعارف النظرية والتقنية والأساسية والتطبيقية، التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد، أو تؤدي إلى تطوير وتحسين المنتج الحالي، أو التي تهدف إلى ابتكار في سيرورة إنتاجية،<sup>(1)</sup> ويشتمل على:

**- الابتكار في المنتجات:** يقصد به الوصول إلى منتجات جديدة بالمعنى الحرفي للمصطلح، أي جديدة تماماً بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية،<sup>(2)</sup> وستطرق إليه في المطلب الثالث.

**- الابتكار في العمليات:** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، واستخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.<sup>(3)</sup>

**- الابتكار التنظيمي:** هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة،<sup>(4)</sup> وهو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات، وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة،<sup>(5)</sup> ويشمل الابتكار التنظيمي على تغيرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة والسياسات والاستراتيجيات.<sup>(6)</sup>

**ب- الابتكار التسويقي:**<sup>(7)</sup> يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، يوجه هذا النوع من الابتكار إلى عناصر المزيج التسويقي، (المنتج، السعر، الترويج، المكان)، وقد يكون في مجال بحوث التسويق.

(1) - Bertand, Bellon, **innovation créatic**, édition economica, Paris, 2002, P16.

(2) - نعيم حافظ أبو جمعة، **التسويق الابتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص111.

(3) - أسامة خيرى، **إدرة الإبداع والابتكارات**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص78.

(4) - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص17.

(5) - مرجع سبق ذكره، ص68.

(6) - حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص346.

(7) - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص4.

## 2-2- حسب معيار درجة التأثير: يرى Rami lau أن الابتكار يأخذ شكلين هما: (1)

أ- الابتكار الجذري: ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة استراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة ابتكارية جديدة.

ب- الابتكار التحسيني (التدريجي): وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية.

## 2-3- حسب معيار الدافع للابتكار: والذي يصنف الابتكارات إلى: (2)

أ- الابتكار الناتج عن الحاجة: والذي يعبر عن خلق منتجات أو تقنيات إنتاج أو أنماط إدارية جديدة، لمواجهة مشكلة أو ظروف معينة، أي أن يكون الابتكار مفروضاً على المؤسسات إذا أرادت البقاء والمحافظة على ميزتها التنافسية.

ب- ابتكار المبادرة: على عكس ابتكار الحاجة يمكن أن يكون الابتكار بمبادرة المؤسسة، ويعني ذلك أن تصبح عنصراً فعالاً في بيئتها تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة وممارسات مستحدثة، ويكون ابتكار المبادرة في المؤسسات الرائدة في قطاع نشاطها.

## 2-4- من حيث العلاقة مع الزبون:

يصنف Berthon الابتكارات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع (3)

أ- ابتكارات العزلة: هي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون، وبالتالي فاستراتيجيتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون داخلية التوجه.

ب- ابتكارات الإلتحاق: هي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، فهي تتبع السوق، ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بأنه تدريجي، والمؤسسة تعتمد ثقافة موجهة للزبون.

ت- ابتكارات التشكيل: تقوم هذه الابتكارات بإنشاء وتشكيل السوق، والزبائن فيها لا يكونون واعين لحاجاتهم أو رغباتهم، وبالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الابتكارات، والمؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

ث- ابتكارات التفاعل: هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا، السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي.

(1) - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) - منير نوري، فاتح مجاهدي، دور الابتكار في إكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص227

(3) - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص232.

### 3- مفهوم ابتكار المنتجات:

لم تعد الكثير من المنتجات الحالية تتمتع بدورة حياة طويلة، وهذا يرجع إلى سرعة البحث والتطوير التي ساهمت بشكل كبير في ابتكار المنتجات بصفة مستمرة لمواكبة التجديد المستمر، وقبل تقديم مفهوم ابتكار المنتجات يجب أن نتطرق أولاً إلى مفهوم المنتج والمنتج الجديد.

### 3-1- مفهوم المنتج:

يمكن تعريف المنتج على أنه: "مجموعة الخصائص التي يحصل عليها الزبائن أثناء القيام بالمبادلة بغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتتضمن تلك الخصائص مجموعة من المنافع المادية والمنافع النفسية."<sup>(1)</sup>

كما يمكن تعريف المنتج أيضاً على أنه: "هو أي شيء تحصل عليه كنتيجة لعملية تبادلية، فهو حزمة من الخصائص والمنافع تقدم لإشباع حاجة أو رغبة لطرفي العملية التبادلية."<sup>(2)</sup>

أما كل Armstrong & Kotler فقد عرفا المنتج على أنه: "أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما."<sup>(3)</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن المنتج هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة أو رغبة الزبون وتحقق أهداف المؤسسة.

### 3-2- مفهوم المنتج الجديد:

يعرف المنتج الجديد على أنه: "المنتج الذي يقوم على تقديم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلاً،<sup>(4)</sup> ويظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير في منتجات أو خدمات قديمة."<sup>(5)</sup>

كما تعرف المنتجات الجديدة أيضاً على أنها: "المنتجات التي تقدم للسوق للمرة الأولى، ولهذا فهي جديدة بالنسبة للزبائن والمؤسسة على حد سواء، والذي يعكس صورة ابتكارية للمنتج من حيث وظائفه الأساسية."<sup>(6)</sup>

(1) - علاء الفرباوي، وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 146.

(2) - نظام سويدان، التسويق المعاصر: بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 148.

(3) - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار الميسرة للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 98.

(4) - مرجع سبق ذكره، ص 238.

(5) - جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، القاهرة، 2004، ص 29.

(6) - رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 128.

كما يمكن تعريفه بأنه: "المنتج الذي يتضمن درجة عالية من الأداء مقارنة مع غيره من المنتجات أو الماركات وتقع ضمن الإمكانيات الشرائية للزبائن، كما تتضمن تطورا تكنولوجيا غير مألوف لدى الزبائن المحتملين." (1)

ويعرف عبد السلام أبو قحف المنتج الجديد بأنه: "كل شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى الزبون والمؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية، سواء كانت إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف، أو تغيير الإسم التجاري." (2)

ومما سبق يمكن تعريفه على أنه: كل منتج قائم أجريت عليه جملة من التعديلات ليقدّم منافع جديدة للزبائن، أو منتج جديد تماما لم يوجد من قبل قادر على تحقيق الإشباع الكامل.

### 3-3- مفهوم ابتكار المنتجات:

بالاعتماد على ما تطرقنا له سابقا من مفاهيم للمنتج والمنتج الجديد، وذلك للدقة في المصطلحات والفهم الجيد لمصطلح ابتكار المنتجات نعرض التعاريف التالية:

يعرف ابتكار المنتج بأنه: "قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، أو تحسين وتطوير منتجات موجودة أصلا، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها، أو على مستوى استخدامها، وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للزبائن، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات." (3)

ويعرف أيضا على أنه: "إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) إلى السوق مقرنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية، أو كل المكونات غير المادية، فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستعمال." (4)

عرف خيرى أسامة ابتكار المنتج على أنه: "الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن بكفاءة أعلى وخصائص أفضل، فآلة التصوير الرقمية هي ابتكار المنتج

(1) - علي الددا، التسويق المعاصر: المفاهيم والسياسات، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص138.

(2) - عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع القبة، ط1، مصر، 2011، ص321.

(3) - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، يومي 5 و6 ماي 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، الجزائر، 2014، ص10.

(4) - بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد 24، العدد 1، 2008، ص150.

الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية." (1)

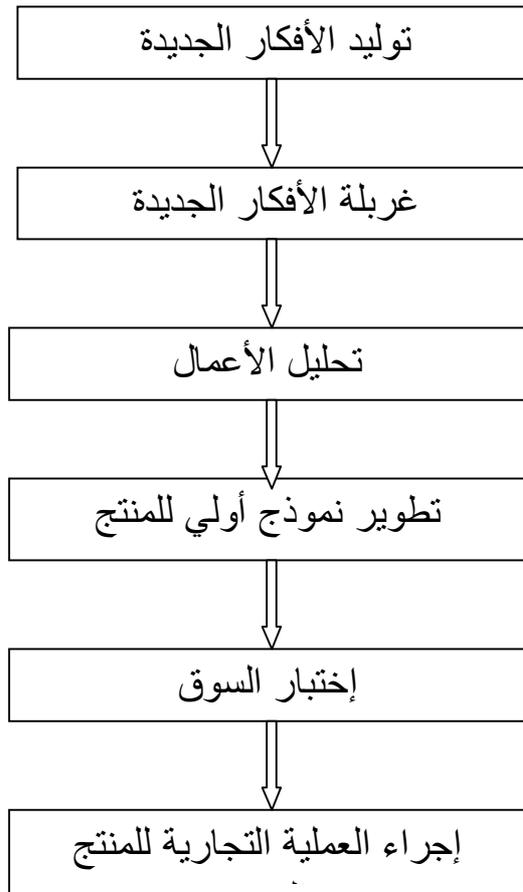
كما عرفه Cravens: "القدرة على إيجاد منتجات جديدة تستطيع المنظمات من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية." (2)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم ابتكار المنتجات يرتبط بأداء المنتجات الجديدة، التي تقدم للسوق لأول مرة والذي يعكس منفعة جديدة، صورة جديدة للمنتج سواء من ناحية الخصائص أو الوظائف الأساسية له لإشباع حاجات ورغبات الزبون.

#### 4- مراحل عملية ابتكار المنتجات:

تمر عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة بستة مراحل منطقية متسلسلة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (7): المراحل الرئيسية في عملية تطوير وابتكار المنتجات.



(1) - أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(2) - أبي سعيد أحمد الديوهجي، منذر خضر يعقوب المهدي، الابتكار في مجال ترويج الأنشطة والفعاليات الرياضية، مجلة الابتكار والتسويق، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، العدد 2، الجزائر، جانفي 2015، ص 14.

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس علاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

وسنحاول تسليط الضوء على كل مرحلة من هذه المراحل فيما يلي: (1)

أ- **توليد الأفكار الجديدة:** المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديداً، ويراها الزبون جديداً، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل الزبائن أو المستخدمين في أسواق قائمة أو جديدة، وتكون لها جدوى اقتصادية وقبول اجتماعي.

ب- **غربلة الأفكار الجديدة:** تحتاج الأفكار الجديدة إلى غربلة وتنقيح لاختيار أفضلها من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية، وتكوينها للقيمة المضافة من وجهة نظر الزبون أو المستخدم. وفي عملية الغربلة، يتم الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، بدلا من الاعتماد على السوق والبيانات التنافسية.

ت- **إجراء تحليل الأعمال:** يتم توسيع الفكرة التي تصل إلى هذه المرحلة إلى عرض أعمال ملموسة وأثناء مرحلة تحليل الأعمال، تقوم الإدارة المعنية بتطوير المنتجات الآتي:

- تحديد مميزات المنتج المقترح؛
- تقدير طلب السوق عليه؛
- دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة؛
- التعرف على إمكانية تحقيق المنتج للأرباح؛
- وضع برنامج لتطوير المنتج.

ث- **تطوير نموذج أولي للمنتج:** إذا كانت نتائج مرحلة تحليل الأعمال جيدة، فإن المؤسسة تبادر إلى تطوير نموذج أولي (نموذج تجريبي) للمنتج، وفي حالة صناعة الخدمات، يتم تصميم التسهيلات والإجراءات الضرورية واختيارها لإنتاج المنتج الجديد وتسليمه أو إيصاله.

أما في حالة السلع، فعادة ما يتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة، ويتم إجراء تقييم في لتحديد ما إذا كان إنتاج هذا المنتج أمراً عملياً واقتصادياً أم لا.

ج- **اختبارات السوق:** وفيما يتم تقديم المنتج المادي الجديد إلى عينة من الأشخاص لاستخدامه بشكل فعلي في منازلهم أو في منظماتهم (في حالة السلع الاستهلاكية)، ومتابعة هذه التجربة يتم الطلب من المستخدمين تقييم المنتج.

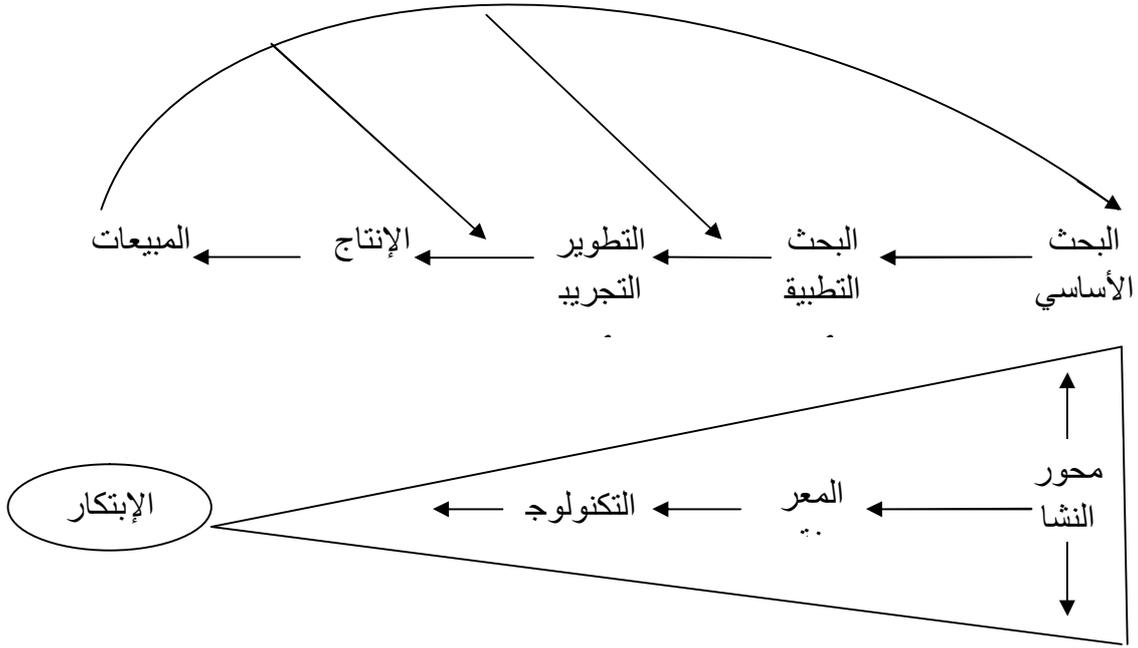
(1) - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس علاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 70-74.

ح- إجراء العملية التجارية للمنتج الجديد: وتسمى مرحلة الترويج التجاري للمنتج الجديد، أو التقديم النهائي له في السوق، تمثل هذه المرحلة النجاح الأولي لمشروع المنتج الجديد، أو بدء دورة حياته، حيث تكون فيها نسبة النجاح للمنتج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم اتخاذها خلال المراحل آنفة الذكر. كما يمكن إعطاء تصنيف آخر لمراحل عملية الابتكار حسب النموذج الذي قدمه كريستوف فريدريك فون براون، بحيث تتمثل مراحل عملية الابتكار حسب هذا النموذج في التالي:<sup>(1)</sup>

- أ- البحث الأساسي (محور النشاط): فهو عمل تجريبي أو نظري يتم أساسا لاكتساب معرفة جديدة من أسس الظواهر والحقائق الجديدة بالملاحظة، دون الوضع في الاعتبار أي تطبيق معين.
- ب- البحث التطبيقي: يركز على المعرفة فهو تحقيق أصلي يتم لاكتساب معرفة جديدة موجهة أساسا إلى مجال أو هدف عملي محدد.
- ت- التطوير التجريبي: أساسه التكنولوجيا فهو عمل نظامي يبني على معرفة قائمة، مكتسبة من البحث والخبرة العملية الموجهة إلى إنتاج منتجات أو تركيب عمليات ونظم جديدة ونحو تحسين تلك التي تم إنتاجها أو تركيبها فعلا.
- ث- الإنتاج (الاختراع): هو تنفيذ وتجسيد جهود البحث والتطوير، الاتجاه إلى إنتاج منتجات جديدة.
- ج- المبيعات: وصول الشكل النهائي للمنتج إلى السوق الذي يحدد مدى الجدوى التجارية للابتكار ومن ثم توفير الموارد لعملية التطوير في المستقبل.

(1) - كريستوف فريدريك فون براون، حرب الإبداع، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2000، ص ص 25-29.

الشكل رقم (8): نموذج مبسط لعملية الابتكار



الاختراع

المصدر: كريستوف فريدريك فون براون، حرب الابداع، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2000، ص 29.

## II. أساسيات حول ابتكار المنتجات:

إن مختلف المؤسسات لا يمكن أن تعتمد على منتجاتها الحالية، لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على اختيار وبناء الاستراتيجية المناسبة لابتكار منتجاتها والعمل على المحافظة على مكانتها وحماية منتجاتها بأساليب مختلفة.

### 1- استراتيجيات الابتكار:

يمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج ويمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانيات كل مؤسسة، وهذه الاستراتيجيات الأربعة هي: (1)

#### 1-1- استراتيجية الابتكار الجذري:

وهي استراتيجية هجومية وتدعى أيضا استراتيجية قائد السوق أو الاستراتيجية الاستباقية، وهذه الأخيرة تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة، وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، بحيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية، ومن ثم الوصول إلى السوق أولا.

وهذه الاستراتيجية تتطلب جهودا كثيفة من البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية، لأن القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة ومقدرة على تحمل مخاطر كبيرة لا يمكن تحملها إلا من قبل المؤسسات الكبيرة.

#### 1-2- استراتيجية الابتكار - التحسين الجوهرية:

هي استراتيجية دفاعية وتدعى استراتيجية إتياع القائد لأن الاستراتيجية الأولى خطيرة ومكلفة، فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا، لهذا فإن المؤسسات تتبنى هذه الاستراتيجية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة القائمة الأولى.

إن هذه الاستراتيجية عكس الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج من قبل قادة السوق.

(1) - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص ص32-33.

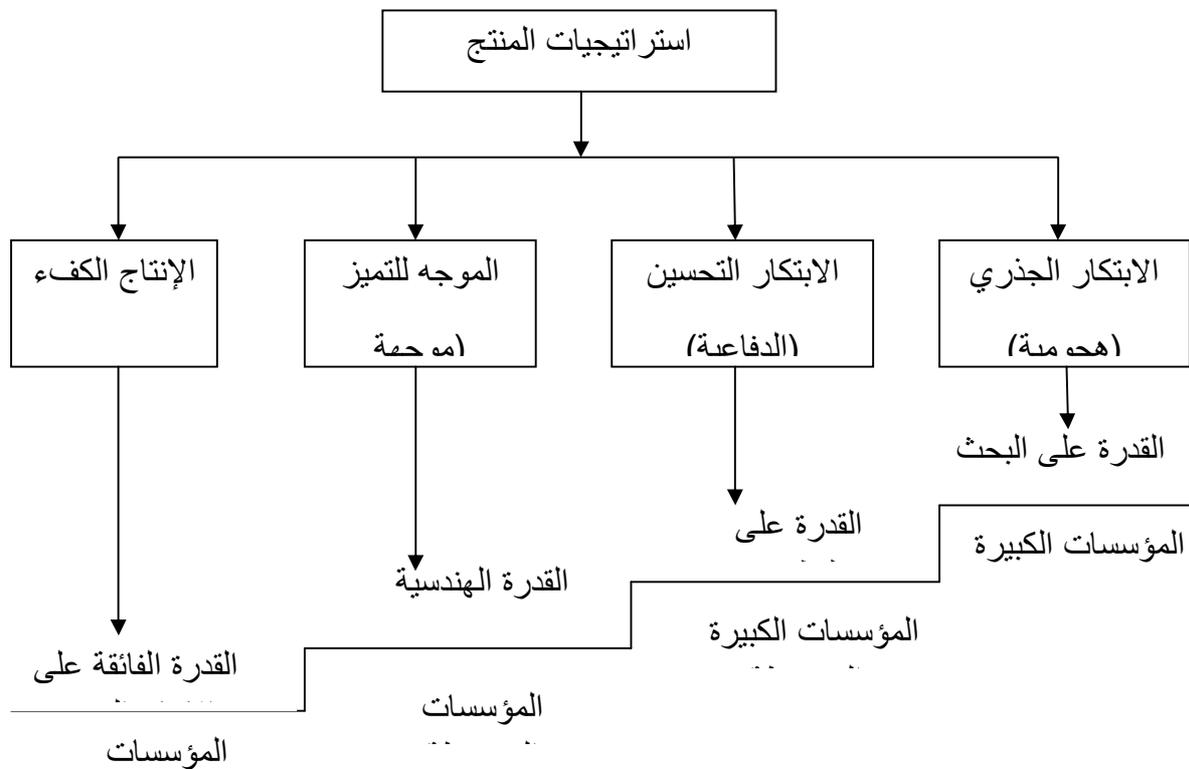
### 1-3- استراتيجية الابتكار-التحسين الموجه نحو التميز:

هي استراتيجية موجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا من السوق، وإن المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، بحيث تستلزم جهود ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

### 1-4- استراتيجية الإنتاج الكفاء:

وهذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة حالية في التصنيع والسيطرة على التكاليف، إن المنافسة بالسعر والتوريد الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الاستراتيجية، والمؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة ما تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، بحيث لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج، والشكل التالي يوضح استراتيجيات ابتكار المنتج.

### الشكل رقم (9): استراتيجيات ابتكار المنتج



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، 2003، ص 34.

## 2- حماية ابتكار المنتجات:

يرد حق الملكية الصناعية على منقول معنوي أو مبتكرات جديدة، كبراءة الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية أو إشارات مميزة تستخدم في تمييز المنتجات (العلامات التجارية)، ويمكن صاحبها من الاستئثار باستغلال ابتكاره أو علامته التجارية أو السمعة التجارية دون اعتراض أو منازعة من أحد.

وتعرف الملكية الصناعية على أنها: "حقوق استئثار صناعي، تخول لصاحبها أن يتأثر قبل الكلفة باستغلال ابتكار جديد أو استغلال علامة مميزة..."<sup>(1)</sup>

لقد سارعت معظم الدول إلى حماية الاختراعات، ليس على المستوى الوطني فحسب بل وقد وصلت هذه الحماية في مداها أن أصبحت محل معاهدات واتفاقيات دولية فأصبحت حماية معولمة، وذلك من أجل القضاء على المنافسة الغير مشروعة والتقليد وغيرها...

ومن بين أساليب الحماية التي ترد على الابتكارات الجديدة ما يلي:

### 2-1- براءة الاختراع:

تمثل براءة الاختراع المقابل الذي تعطيه الدولة للمخترع نتيجة جهوده، فيعترف له القانون بحق خاص على الابتكار والإفادة منه ماليا سواء بنفسه أو عن طريق التنازل عنه للغير، ويكون موضوعها إما ابتكارات على موضوع المنتجات الصناعية الجديدة أو استعمال طرق صناعية جديدة.<sup>(2)</sup>

وتعرف براءة الاختراع على أنها: "الوثيقة التي تصدرها الدولة للمخترع اعترافا منها بحقه فيما اخترع، أو للمكتشف فيما اكتشف، براءة الاختراع شهادة رسمية تصدرها جهة مختصة إدارية في الدولة إلى صاحب الاختراع أو الاكتشاف، يستطيع هذا الأخير بمقتضى الشهادة احتكار استغلال اختراعه أو اكتشافه زراعيا أو تجاريا أو صناعيا لمدة محددة وبقيد معينه، كما يكون لصاحب البراءة أن يتمسك بالحماية القانونية للاختراع في مواجهة الغير."<sup>(3)</sup>

### أ- شروط الحصول على براءة الاختراع:

ومن الشروط الواجب توفرها في الاختراع حتى يستحق صاحبه البراءة ما يلي:<sup>(4)</sup>

(1) - فاضلي إدريس، المدخل إلى الملكية الفكرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2010، ص 181.

(2) - المرجع نفسه، ص 197.

(3) - صلاح زين الدين، الملكية الصناعية والتجارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2011، ص 25.

(4) - المرجع نفسه، ص ص 32-44.

- وجود الاختراع: الاختراع هو التوصل إلى الفكرة الأصلية أو الابتكارية، ثم تنفيذها ماديا، ويكون بذلك للاختراع جانبين:

✓ الأول نظري: يتمثل في الفكرة الأصلية.

✓ الثاني مادي: يتمثل في التطبيق العملي.

- جدة الاختراع: إنتاج جديد أو سلعة تجارية جديدة أو إستعمال بطريقة جديدة؛

- صناعية الاختراع: لا بد أن يترتب على إستعمال الابتكار نتيجة صناعية تصلح للاستغلال في مجال الصناعة؛

كما اختراع آلة أو جهاز أو أي شيء مادي ملموس، لذلك فإن التطبيقات الصناعية للابتكارات في مجالات منح براءات الاختراع.

- مشروعية الاختراع: أي عدم وجود مانع قانوني من تسجيل الاختراع.

ب- الحماية القانونية لبراءة الاختراع:

إن براءة الاختراع ترتب لصاحبها الحق في الحصول على شهادة البراءة من الجهة المختصة والحق في احتكار

استغلال الاختراع موضوع البراءة، والحق في التصرف في الاختراع موضوع البراءة والحق في الحماية القانونية للاختراع موضوع البراءة.<sup>(1)</sup>

وقد تكون الحماية القانونية في عدة صور:<sup>(2)</sup>

- الحماية المدنية للاختراع: تتم عن طريق دعوى المنافسة غير المشروعة، ووفقا للقواعد العامة في المسؤولية،

وتعد الحماية المدنية بمثابة المضلة التي تستضل بها كافة الحقوق على إختلاف أنواعها.

- الحماية الجزائية للاختراع: كل شخص يتعدى على حق صاحب البراءة سواء وضع في تقليد الاختراع، أو

بيع منتجات مقلدة وعرضها للبيع واستيرادها تفرض عليه عقود جزائية.

- الحماية الدولية: تقوم على أساس أحكام الاتفاقيات الدولية بشأن براءة الاختراع من أهمها:

✓ اتفاقية باريس لعام 1883 الخاصة بحماية الملكية الصناعية؛

✓ معاهدو واشنطن لعام 1970 الخاصة ببراءة الاختراع؛

✓ اتفاقية استراسبورغ لسنة 1971 الخاصة بالتصنيف الدولي للبراءات.

(1) - فاضلي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص243.

(2) - صلاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، صص123-124.

## 2-2- العلامة التجارية:

تعتبر العلامات التجارية والصناعية من أهم الوسائل لجذب الزبائن والعملاء لما يسهله عليهم من يسر في التعرف على ما يفضلونه من سلع وخدمات من جهة، وحرص المنتج على تحسين منتجاته وخدماته ليضمن جودتها ورواجها من جهة أخرى، فالعلامات التجارية أو الصناعية وسيلة من وسائل المنافسة المشروعة بين المنتجين والتجار.

وتعرف العلامة التجارية على أنها: "عبارة عن إشارات تهدف إلى تعريف وتمييز منتجات المؤسسة وبنوع من الدقة هي إشارة، رمز أو أي تنسيق بين هذه العناصر، وتستخدم أساساً لتحديد نوعية السلع والخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها عن سلع المنافسين."<sup>(1)</sup>

أ- شروط الحماية القانونية للعلامة التجارية: ومن شروط الحماية القانونية للعلامة التجارية ما يلي:

- **الصفة المميزة الذاتية:** أن يكون للعلامة التجارية ذاتية خاصة تميزها وتجعلها مختلفة عن غيرها من العلامات، وأن تتوفر فيها صفة الابتكار التي تجعلها ذات مظهر خارجي مميز وهو أمر ضرورياً ليمكن صاحبها من حمايتها من المنافسين.

- **شروط الجودة:** أن تكون العلامة جديدة لم يسبق استعمالها من طرف منافس آخر، ولا يقصد بجدة العلامة الجودة المطلقة وإنما يقصد بها تلك الجودة النسبية التي تمنع اللبس والتضليل في مصدر المنتجات.

- **المشروعية:** ألا تحتوي العلامة على عناصر وأشكال محضرة، وأن لا تكون مخلة للنظام العام أو الشعارات العامة وغيرها...

- **استعمال العلامة:** الحق في العلامة لا يتطلب إجراء أو تصرف معين، وإنما يتطلب فقط حيازة سابقة للعلامة يترتب عليها حق الاستعمال، فأول مستعمل للعلامة يعد مالكها، ويجب أن يكون هذا الاستعمال جدياً ومستمر في تمييز السلع والخدمات.

- **تسجيل العلامة:** يقصد بالتسجيل قيام مالك العلامة بتسجيل علامته لدى الجهة المختصة وفقاً لإجراءات قانونية معينة.

ب- **حماية العلامة التجارية:** تتمتع العلامة التجارية بالحماية القانونية حيث أن التعدي عليها يمثل جريمة يعاقب عليها القانون، ومن صورها:<sup>(2)</sup>

- **الحماية المدنية:** يتمتع بها مالك العلامة التجارية سواء كانت مسجلة أو غير مسجلة، فإذا اعتدى شخص على حقه في علامته بالتقليد أو التزوير أو استعمالها في تمييز منتجات مماثلة فيحق له رفع دعوى منافسة غير مشروعة.

(1) - معراج هوارى، وآخرون، العلامة التجارية، دار كنوز للمعرفة، ط 1، الأردن، عمان، 2013، ص 12.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 111-114.

- الحماية الجزائية: تكون مقررة للعلامات المسجلة فقط بموجب الجرائم التي أشار إليها المشرع في قانون العلامات:

✓ تقليد أو تزوير العلامة؛

✓ بيع منتجات تحمل علامة تجارية مزورة أو مقلدة عن قصد؛

✓ استعمال علامة تجارية مملوكة للغير.

- الحماية الدولية: نظرا لسهولة انتقال المنتجات عبر الدول من خلال التجارة الدولية أصبحت الحماية الوطنية

غير كافية لحماية العلامات خارج إقليم الدولة، لذا تم إبرام اتفاقيات دولية ونذكر منها:

✓ اتفاقية باريس: توفر هذه الاتفاقية الحماية للعلامة بناء على المبادئ التالية:

مبدأ التشبيه: يتضمن تشبيه الأجنب المحليين في المعاملة، وتطبق عليهم الإجراءات والنظم نفسها.

مبدأ الأسبقية: يتمتع مودع الطلب بأسبقية التسجيل في الدول الأخرى المؤسسة إلى الإتحاد.

مبدأ الاستقلالية: تخضع العلامة للقانون الداخلي للدولة التي سجلت فيها، وتعتبر مستقلة عن بعضها البعض من

حيث تاريخ التسجيل في حالة أنها سجلت في الدولة الأم ودولة أخرى.

✓ معاهدة مدريد: يقوم المكتب الدولي بجنيف بتسجيل العلامات التجارية، وإعلانها في نشرته الدولية بعد وصول

الطلب القادم من طرف المكتب الدولي لحماية الملكية الصناعية، أي من طرف المصلحة المختصة في البلد الأصلي للعلامة، حددت هذه المعاهدة حماية أقصاها 20 سنة مع إمكانية التجديد خلال ستة أشهر من نهاية المدد الأولى.

✓ اتفاقية التريبس: تضع هذه الاتفاقية الحد الأدنى لتوفير الحماية القانونية في مجالات عدة منها العلامة التجارية،

كما انضمت إليها الجزائر 10/72 المؤرخ في 72 والمتضمن انضمام الجزائر إلى بعض الاتفاقيات الدولية.

## 2-3- الرسوم والنماذج الصناعية:

تعتبر الرسوم والنماذج الصناعية نوع من الابتكارات التي تشكل موضوع حقوق الملكية الصناعية.

أ- الرسم: (1) هو كل ترتيب للخطوط على سطح الإنتاج يكسب المنتجات طابعا مميزا، أو شكلا يميزها عن

نظيرها من المنتجات الأخرى، وتتمثل أهميتها فيما تضيفه للمنتج من منظر جميل، يجذب الزبائن وأيضا في تفضيل منتج على آخر، ومن هنا تكثر العناية بالرسوم والنماذج في الميدان الصناعي في ابتكار رسوم ونماذج جذابة وحديثة.

ب- النموذج: (2) يتمثل النموذج الصناعي في شكل السلعة الخارجي نفسه، فهو يضفي على السلعة مظهرا يميزها

عن السلع المماثلة، أي الشكل الذي تتجدد فيه الآلة المبتكرة أو الإنتاج نفسه.

(1) - فاضلي إدريس، الملكية الصناعية في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، ص 138.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 139-147.

وهناك عدة شروط من الواجب توفرها في الرسوم والنماذج الصناعية:

- أن يكون الرسم أو النموذج الصناعي جديداً؛
  - أن يكون الرسم أو النموذج معداً للتطبيق الصناعي؛
  - ألا يكون الرسم أو النموذج الصناعي محلاً بالآداب العامة.
- ت- الحماية القانونية للرسم أو النموذج الصناعي: تتمثل الحماية القانونية في الحماية الداخلية والدولية والتي نلخصها في الآتي: (1)

- الحماية الجنائية: يكون الاعتداء على الحق في الرسم أو النموذج الصناعي بعد تسجيله جنحة تقليد.
- الإجراءات التحفظية: يجوز لصاحب الرسم أو النموذج الصناعي أثناء أو قبل نظر دعواه الإدارية أو الجنائية، من أن يستصدر أمراً من رئيس المحكمة المختصة بمقتضى أمر على عريضة مع تقديم ما يثبت إيداع طلب الرسم أو النموذج، لإجراء محضر معاينة يتضمن وصفاً تفصيلياً للبضائع التي تحمل رسماً أو نموذجاً صناعياً مقلداً.
- الحماية المدنية: تتمثل فيما يتعلق بالرسوم والنماذج الصناعية حتى ولو لم تكن مسجلة في مباشرة دعوى المنافسة غير المشروعة متى تحققت شروطها.

- الحماية المستمدة من قانون حق المؤلف: تتميز الرسوم والنماذج بخضوعها لحماية مزدوجة، الأولى مستمدة من قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة، والثانية مستمدة من اتفاقية باريس وأحكام الرسوم والنماذج الصناعية وتسمى بالفن الصناعي، أما الرسوم والنماذج الفنية البحتة غير مطبقة في الصناعة فتقتصر حمايتها على القانون الخاص بحق المؤلف.

- الحماية الدولية: تتمتع الرسوم والنماذج الصناعية بحماية دولية مشابهة لحماية براءات الاختراع طبقاً لمعاهدة لاهاي الخاصة بالإيداع الدولي للرسوم والنماذج الصناعية المبرمة سنة 1925، والمعدلة في لندن (1934، 1960)، والتي تضع ملحقاتها أيضاً في موناكو عام 1951، وقد تم توقيع اتفاق تكميلي بشأنها في ستوكهولم عام 1967، وعموماً تتمثل أوجه الحماية في حق الأسبقية ومبدأ المساواة.

### 3- بعض تجارب المؤسسات في مجال الابتكار:

- لا شك أن تعدد التجارب العالمية يمثل حالة إثراء واتجاه نحو التنوع، فلا يعود النموذج الواحد هو النموذج السائد وإنما النماذج المتنوعة، حيث أن هناك عدة تجارب في مجال الابتكار نذكر أشهرها فيما يلي:

(1) - فاضلي إدريس، المدخل إلى الملكية الفكرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 275-278.

### 3-1- الابتكار في التجربة الأمريكية: (1)

إن الاتجاهات العامة التي تواجه المؤسسات الأمريكية التي تميل إلى الابتكارات الجذرية والكبيرة يمكن تحديدها في الآتي:

#### أ- الاتجاه نحو الابتكار الجذري ومواصلته:

إن الابتكار الجذري خيار أصيل وفعال لأنه يأتي بما هو جديد بشكل حقيقي، ولكن التحدي الذي يواجه المؤسسات الأمريكية التي تعمل وتنافس على أساسه هو ضرورة مواصلة هذا الابتكار الجذري واستدامته، ولكي يكون الابتكار الجذري ميزة فعالة في المؤسسة فإنه يكون مشروطاً بالقدرة على مواصلة الابتكار بما يجعل المؤسسة التي تحقق الجيل الأول من المنتجات أو العمليات هي التي تحقق الجيل الثاني منها، وأن التجربة خلال العقود الثلاثة الماضية كشفت أنه لا ميزة تنافسية مستدامة في الابتكار الجذري، وإنما في الابتكارات المستمرة القائمة على الابتكار الجذري وتحسيناته المتواصلة هي التحدي الأول للمؤسسات الأمريكية.

#### ب- الاتجاه نحو الابتكار - التحسين:

فما دام الابتكار الجذري يتطلب دورة ابتكارية طويلة الأمد نسبياً، فإن الدورات الابتكارية الصغيرة وقصيرة الأمد تمثل بديلاً للقطاع الأوسع من المؤسسات في عالمنا، والواقع أن الابتكار - التحسين لا يتطلب استثمارات كبيرة ولا قاعدة بحوث أساسية متقدمة.

#### ت- الاتجاه نحو الحالة القائمة:

رغم ميل المؤسسات الأمريكية إلى الابتكار الجذري، فإنها وبسبب الميل إلى التسهيلات الكبيرة من أجل الإنتاج الواسع لاسترداد استثماراتها وتحقيق أقصى ما يمكن من المزايا المتاحة في العمليات والمنتجات الحالية سواء في إزالة الهدر وخفض التكلفة أو التوسع الجغرافي إلى أسواق جديدة أو التنوع وغيرها، ولا شك في أن هذا الاتجاه يجعلها رغم ميلها الابتكاري، تميل إلى الحالة القائمة والعمل على أساس الترشيد لتحقيق الكفاءة. وأن المؤسسات التي تتبنى هذا الاتجاه تعتقد أن استغلال ما هو موجود فعلاً هو أفضل من البحث عما هو جديد غير موجود. (2)

إن التجربة الأمريكية التي قدمت نموذجاً للابتكارات الجذرية حققت مداها الأقصى، فيما حققت من تطوير للقاعدة التكنولوجية والإنتاجية، وقد كان هذا النمط ناجحاً في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الأخرى المناظرة في

(1) - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب) مرجع سبق ذكره، ص 302.

(2) - المرجع نفسه، ص 304.

القدرة المالية والتكنولوجية، إلا أن هذا النوع وفي ظل المنافسة الواسعة وتغيير المنتجات والأسواق والاستجابة لحاجات الزبائن، لم يعد له قيمة أمام الابتكارات -التحسين والذي يأتي بالجديد في حركات صغيرة ولكنها مستمرة.<sup>(1)</sup>

### 3-2- الابتكار في التجربة اليابانية:

من خصائص التجربة اليابانية في مجال الابتكار ما يلي:<sup>(2)</sup>

#### أ- الابتكار يمثل عملية مستمرة:

إن التحسين عادة ما يوصف بالتجربة اليابانية بالتحسين المستمر، وهذه السمة هي التي تمنح المؤسسات حيوية مستمرة في إدخال التحسينات بشكل يومي، وفي الواقع فإن اليابانيين قد استخدموا هذا المدخل بطريقة ابتكارية، وذلك لمواجهة النقص في البنية الأساسية اليابانية للبحث الأساسي مقارنة بالولايات المتحدة.

#### ب- الابتكار مسؤولية الجميع:

إذ أنه يتسم بمشاركة جميع العاملين في كل المستويات الفنية والتنظيمية.

#### ت- الابتكار يمثل عملية مركبة من مرحلتي التعليم والإضافة الجديدة:

يمكن القول أن هذه التجربة في التعليم والإضافة أصبحت نموذجاً للإقتداء في التطور السريع في مرحلتين (التقليد الاستنساخي) والإضافة التدريجية (التقليد الابتكاري)، وأن المؤسسات اليابانية كانت تكرر هذا النموذج باستمرار مع المؤسسات التي تنافس معها من التقليد إلى التحسين.

كما توجد خصائص أخرى تتمثل في الآتي:<sup>(3)</sup>

#### أ- إن الابتكار -التحسين هو نتاج مدخل إنساني المركز في اليابان:

فالتكنولوجيا الأحدث هي نتاج الابتكار الجذري وعادة ما تكون مترافقة مع الإراحة التكنولوجية بإحلال الآلة محل الإنسان، وهذا الإحلال يحمل عوامل ضعفه في استبعاد الإنسان الذي هو المصدر الأساسي والحيوي لأي تطوير أو تحسين لاحق.

(1) - رادي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(2) - أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

(3) - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

**ب- المدخل التزامني:**

حيث أن الثقافة اليابانية متعددة المركز تتسم بالجماعية فإن الابتكار -التحسين يتسم بالاعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في اختصاصاتها ووظائفها وتعمل سوية من أجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد.

**ث- غزارة المعلومات:**

إن توليد الأفكار في المشروع الياباني لا ينظر إليه كنموذج لمعالجة المعلومات لغرض الوصول إلى الحلول، وإنما كنموذج لإنشاء المعلومات، وإن غزارة المعلومات بقدر ما تحفظ المشروع من الفوضى، فإنها توجد الرؤية الواضحة للمشروع.

**ج- تطوير المعرفة الضمنية في المؤسسة:**

حيث كشفت دراسة رائدة لنوناكا حول المؤسسة الخلاقة للمعرفة كيف أن المؤسسات اليابانية تعمل في إيجاد المعرفة الجديدة وتجسيدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

**ح- اكتشاف العلاقات:**

إذ أن التفكير الياباني يستند على العقلية الموجهة للجماعة، ولذلك فإن المؤسسات اليابانية كانت الأكثر قدرة على اكتشاف العلاقات الإيجابية مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة مثل المؤسسات الأمريكية كخصوم، فإن العلاقة الإيجابية تنظر إليهم كشركاء في المؤسسة.

**4- معوقات عملية ابتكار المنتجات:**

توجد مجموعة من المعوقات والأسباب التي تؤدي إلى عدم تجسيد وتطبيق الأفكار وتحويلها إلى منتجات جديدة ومن أهمها: (1)

- أ- القدرة العقلية المحدودة وعدم التعود على التفكير والابتكار؛
- ب- عدم توفر البيئة المناسبة للخلق والابتكار؛
- ت- السلبية وغياب الحماس؛
- ث- غياب التشجيع على العمل الجماعي وتنمية القدرات الابتكارية؛
- ج- التحيز لأفكار معينة على حساب أخرى أو الحكم المسبق على الأمور؛
- ح- السطحية دون التعمق في التحليل وعدم الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة؛

(1) - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط 1، الأردن، 2010، ص 140.

خ- عدم وجود معايير للابتكار والتجديد كأحد المعايير الموضوعية العادلة لتقييم الأداء، وعدم تحفيز المبدعين والمبتكرين؛

د- التزام المؤسسات باللوائح والأساليب التقليدية وغياب ثقافة التغيير؛

ذ- عدم اتجاه المؤسسات إلى الأساليب والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة.

كما توجد أسباب أخرى تعيق ابتكار المنتجات والمتمثلة في الآتي: (1)

أ- التباعد بين أهداف استراتيجية المؤسسة وإدارة الابتكار؛

ب- المناخ التنظيمي والقوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة؛

ت- الخوف من مقاومة التغيير والفشل في طرح منتجات جديدة؛

ث- غياب الاستعداد واحتمالات الفشل العالية؛

ج- المعوقات المادية كامكانيات المؤسسة وممتلكاتها ونقص الموارد المالية؛

ح- عدم الاهتمام بتقديم مبادرات وأفكار إبداعية جديدة لتحسين الأداء؛

خ- عدم تجسيد الأفكار وتطبيقها في الواقع؛

د- غياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.

وبالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها، فحسب

دراسة محمد سليمان فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة

في الماضي قدما في عملية الابتكار هي: (2)

أ- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة؛

ب- ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات؛

ت- قصر دورة حياة المنتج؛

ث- ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح؛

ج- طول عملية ابتكار المنتجات؛

ح- مقاومة المستهلك؛

خ- القيود والتشريعات الحكومية.

(1) - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص ص 188-189.

(2) - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص ص 74-79.

### III. مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار المنتجات:

بعد ما تم التعرض إلى مختلف المحاور السابقة التي تضم كل من إدارة العلاقة مع الزبون وعملية ابتكار المنتجات، فإنه من الضروري إبراز الدور المفتاحي الذي يمتلكه الزبون إزاء نجاح إطلاق المنتج الجديد الذي تم ابتكاره والذي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### 1- التوجه نحو الزبائن للابتكار (الزبائن كمبتكرين):

تم اقتراح مصطلح الزبائن كمبتكرين لأول مرة طرف E.Von Hippel \* عام 1978، وقد أطلقه على الزبائن الذين يكونون مصدر للأفكار والمنتجات الجديدة، ويعرفهم على أنهم مستعملون لهم خبرة دائما في الطليعة، يجبون التطور للاستجابة لانتظاراتهم عن طريق تخيل حلول لتحسين المنتجات الحالية أو اقتراح منتجات جديدة.

ويرى E.Von Hippel أنهم عامة يتصفون بالخصائص التالية: (1)

- كونهم متقدمين دائما على مجموع الزبائن في مجتمعهم فيما يخص تبني الابتكارات ودخول أسواق جديدة.
  - يتوقعون الحصول على منافع عالية نسبيا من خلال الحلول التي يبدونها في هذه الأسواق.
- وقد قام E.Von Hippel بعدة أعمال ودراسات منذ 1986م بهدف التعرف على هؤلاء الزبائن، وإظهار دورهم في التطوير والابتكار وتحفيزهم وإعطائهم الفرص لإبداء أفكارهم الجديدة، فوجد أن معظم ابتكارات الإنتاج لا تأتي من داخل المؤسسة التي تنتج أو تقدم المنتج بل تأتي من جهة مستخدم المنتج (الزبائن)، حيث اقترح Tomke&Hippel سنة 2002 طرقا ووسائل يمكن للزبون من خلالها أن يصبح مخترعا مشتركا ومطورا للمنتجات والخدمات، (2) وقد أظهرت عدة دراسات أن الزبون هو المبتكر لعدة منتجات وفي عدة مجالات، مثلا 77% من المنتجات الجديدة في مجال الأجهزة العلمية كانت من طرف المستعملين، و23% قامت بها المؤسسات.

\* Eric Von Hippel: إقتصادي شهير وأستاذ في مدرسة MIT sloan school of management في الولايات المتحدة الأمريكية وهي مدرسة متخصصة

في الاقتصاد، ويعتبر E.V.Hippel أشهر باحث في مجال الابتكار ومصادر الابتكار.

(1) - خلوط زهرة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص 96.

(2) - علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

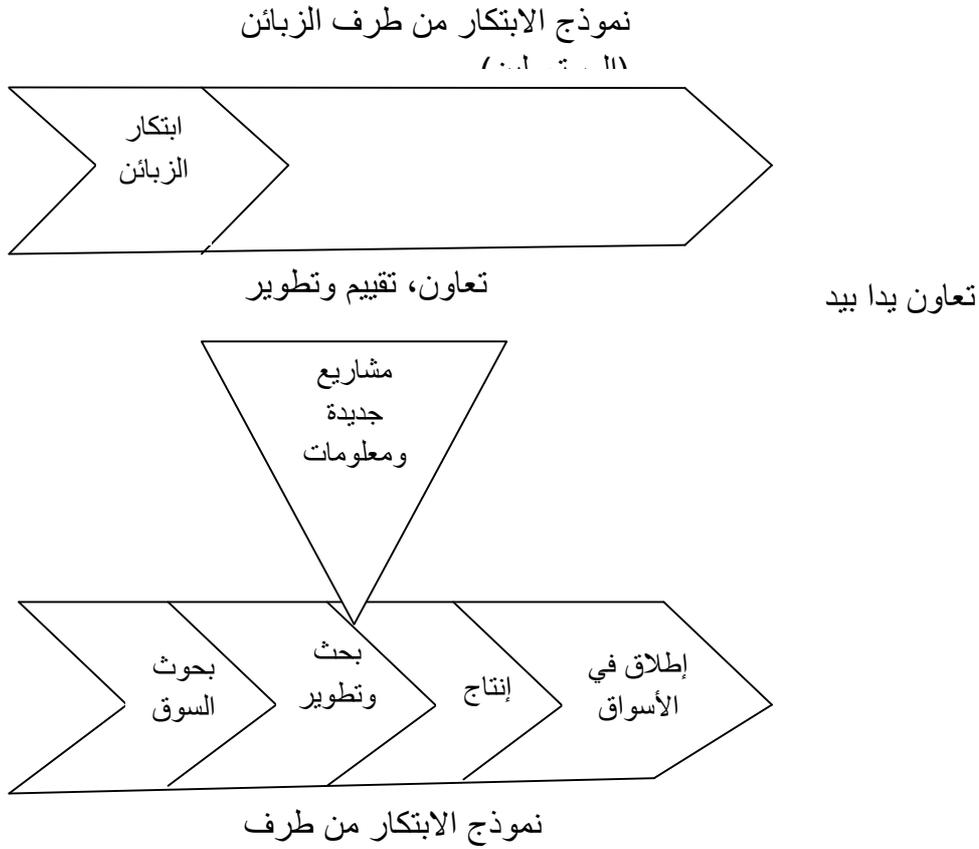
وفي أبريل 2010 قام E.Von Hippel بدراسة حول سكان بريطانيا لقياس مستوى ابتكارهم وأهمية المنتجات المبتكرة من طرف الزبائن، حيث قام باستقصائهم حول ما إذا كانوا ابتكروا منتوجا جديدا أو قاموا بإدخال تعديلات على منتج حالي خلال السنوات الثلاثة الماضية، لجعله أكثر تناسب واستجابة لمتطلباتهم.<sup>(1)</sup>

أما في دراسته الأخيرة (جوان 2010) يرى أنه لا يمكن أن يكون ابتكار دون التعاون بين المنتجين للسلع والخدمات والمستهملين لها لذلك فهو يقترح وجود علاقات وترايط بين نموذجين، "نموذج الابتكار من طرف المنتجين ونموذج الابتكار من طرف المستهلكين"، حيث ينشأ نوع من التفاعلات والعلاقات بينهما في السوق ويكون هناك تقسيمي شلطات والمهام بينهما، ففُرص الابتكار تزيد بالتعاون، ويركز على أن ابتكار المنتجين لا يمكن أن يكون دون مساعدة المستهلكين (الزبائن) والتعاون يدا بيد الذي يسمح لهم بتحسين ابتكاراتهم باستمرار،<sup>(2)</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) - خلوط زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2) - المرجع نفسه، ص 97.

الشكل رقم (10): نموذجي الابتكار من طرف الزبائن والمنتجين والتفاعلات بينهما.



المصدر: خلوط زهرة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة

أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص 97.

## 2- إقحام الزبون في عمليات الابتكار:

يعتبر الزبون مصدرا مهما للأفكار المبدعة، لأنه بعد اقتنائه لمنتجات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله له ويدرك خصائصه واستعمالاته والنقائص التي يكتشفها في هذا المنتج، وبالتالي فهو يعرف احتياجاته ويقارنها بما يقدمه له المنتج من خدمة، ويكون بحوزته أفكار ومعلومات هامة تستغلها المؤسسة من خلال رصد آراءه وجني تلك المعلومات لتكون قاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين المنتج الحالي لها وإطلاق منتجات أخرى جديدة تفي بالغرض المنوط به لدى الزبون.

ويعتبر الإنتاج المزدوج للقيمة ما بين الزبون والمؤسسة من الخصائص الهامة للعلاقة التي ما بينهما، ويعتبر أمرا ضروريا لبناء علاقة ديناميكية فيما بينهما من أجل تفعيل عملية الابداع حيث أن الابداع ينشأ من خلال هذه العلاقة ومخلال إقحام الزبون واعتباره شريكا مهما في عملية الابداع، ويُنْتِج هذا الابداع المشترك عدة مزايا تسويقية هامة:

(1)

- معرفة جديدة ما بين المؤسسة والزبون؛
- تقديم منتجات أكثر ملائمة لاحتياجات الزبون؛
- بناء ميزة تنافسية تطول في الزمن؛
- الحصول على ولاء الزبون وكذا بناء حواجز للخروج؛
- تطوير رقم الأعمال؛
- تسهيل نجاح الابداع وتوسعه.

ومن خلال هذا نجد أن المؤسسات تأخذ برأي الزبائن في عملية الابتكار وذلك من خلال الإجراءات التالية: (2)

(1) - ياسين حبيبي، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياسة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى

2001، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص

151.

(2) - المرجع نفسه، ص 153.

أ- إقحام الزبون في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية:

لهذه العملية عدة مزايا حيث أنها تسمح بخلق منتجات وخدمات جديدة خاصة التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة، فتقوم برصد آراء المستعملين المستقبليين من أجل تصميم يكون أكثر ملاءمة والإقبال باختبار السوق للحصول على معلومات تسويقية هامة.

ب- جعل الزبون يشارك في تصميم المنتجات الجديدة:

تختلف هذه العملية عن سابقتها حيث أنها لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط، ولكنها تتعداها إلى تصميم المنتجات الجديدة والهدف هنا هو خلق منتجات للزبائن بدلا من البحث عن الزبائن للمنتجات.

ت- تقييم المنتجات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها:

وهي طريقة كلاسيكية وتتمثل في اختبار المنتج الجديد في منطقة مستهدفة قبل إطلاقه على المستوى الوطني، وهي تسمح بالتعرف على آراء الزبائن وذلك للتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج والخدمات المرافقة له من أجل تجسيد جميع فرص نجاح المنتج.

3- تطبيق معرفة الزبون في ابتكار المنتجات:

لإدارة علاقة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الابتكارية للمؤسسة، كما ترتبط هذه الأخيرة بإدارة معرفة الزبون وهي مجموع الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها، وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات في اتجاهين من المؤسسة إلى الزبون ومن الزبون إلى المؤسسة، وصولا إلى تعزيز علاقة الزبون بالمؤسسة بما يحقق رضائه وولائه، وتمثل مدخل لإدارة المؤسسة يعتبر فيها الزبون مصدر من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون، حيث أن هذه العملية هي سلاح ذو بعدين لأن التفاعل بين الزبائن والمؤسسة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المؤسسة بينما تتعلم من زبائنها،<sup>(1)</sup> كما تساهم في ما يلي:<sup>(2)</sup>

أطلبية احتياجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطاءه المعرفة التي ستُسَدُّ رِجٌ وتُقوي من العلاقة بين الزبون والمؤسسة، وبالعكس كذلك سوف تحصل المؤسسة على المعرفة التي ستساهم في ابتكار المنتج من الزبون؛

(1) - يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

(2) - المرجع نفسه، ص 361-363.

- ب- تحول إدارة معرفة الزبون بيانات الزبائن بشكل فعال مع الاعتماد على إدارة علاقة الزبون، إلى معرفة قيّمة بالزبائن يمكن تخزينها والاشتراك بها وتطويرها بشكل مناسب يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة تماما؛
- ت- كذلك تولي إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات بيانات الزبائن بحيث يمكن التنقيب عنها للخلق والكشف عن المعرفة القيمة للزبائن بسلوكيات واختيار العلامة التجارية؛
- ث- كما يمكن استخدام هذه المعرفة لتصنيع وابتكار المنتجات حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجات الزبون المنفردة وتفضيلاته؛
- ج- عرض المنتجات الجديدة المبتكرة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة.
- ومما سبق نجد أن فاعلية إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون تساهم في الفهم الأفضل للزبون، ومن ثم تملك المؤسسة فهما أكبر للحاجات والتوقعات الحقيقية للزبون مما يساعد على ابتكار المنتجات التي تتلاءم مع ما يطمح إليه الزبون ويتوقعه، أو فوق توقعاته بما يعزز أواصر الثقة والعلاقة بينهما.<sup>(1)</sup>

(1) - درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 274.

## خلاصة:

مما سبق نستنتج أن ابتكار المنتج يشير إلى التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة إلى الزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات جديدة أو تحسين لخصائص المنتج أو تحسين الغرض من استخدامه، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفلئية<sup>١</sup> نتج أو المواد الداخلة في التصنيع، ويمكن تصنيف ابتكار المنتج إلى ابتكار جذري وابتكار تحسيني، فابتكار المنتج الجذري عبارة عن تقديم منتجات تختلف بشكل جوهري عن المنتجات الحالية التي يتم تسويقها من قبل المؤسسة، في حين أن ابتكار المنتج التحسيني يشير إلى تعديل أو تحسين المنتج لمواكبة التغير في متطلبات الزبائن، حيث أصبح الزبون مصدر جوهري للإبداع والابتكار لا يمكن الاستغناء عنه لأنه هو الذي يحكم على منتجات المؤسسات بالقبول أو الرفض فإذا أرادت المؤسسة خلق ابتكارات على شكل منتجات وخدمات جديدة في السوق عليها أولاً أن تأخذ برأي المعني الأول لهذه المنتجات والخدمات، بحيث يمكن للمؤسسة استغلال العلاقة التي تربطها بزبائنها وذلك عن طريق مشاركتهم في كل المراحل لعملية الابتكار والأخذ باقتراحاتهم وآرائهم.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

- فرع إنتاج وتوزيع العجائن -

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة برضا وولاء الزبائن، وكذا أهمية إدارة العلاقة مع الزبون ومدى مساهمتها في ابتكار المنتجات، وبهذا يتم إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن التي تنشط في سوق يتميز بالديناميكية والتطور السريع، ويكون هذا في حالة علاقة المؤسسة بزبائنها فيصعب تحديد طبيعة العلاقة نظرا لأنها علاقة ما بين شخص معنوي والذي هو المؤسسة و عدد كبير من الزبائن، ومن أجل هذا فالأرجح هو أن يتم التركيز على دور الزبون في قلب المؤسسة، وذلك بفضل التركيز على حاجات ورغبات الزبائن للحصول على منتجات جديدة.

بحيث أن أغلب مراحل الابتكار في المؤسسة يكون فيها للزبون دورا أساسيا من الفكرة حتى الإطلاق، وقد أدركت المؤسسات المبدعة جيدا ما لزبائنها من دور في إنجاح إبداعها وبالتالي فهي تجعل كل طاقتها موجهة للاستماع له ولتلبية احتياجاته.

وستناول في هذا الفصل تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر ودور الزبون في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن.

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## 1. تقديم مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن:

يضم هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر الاقتصادية ذات المسؤولية المحدودة، وذلك من خلال التطرق إلى إلقاء لمحة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها، كما سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، والهيكلة التنظيمية لها.

## 1- لمحة تاريخية حول مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن:

بعد الأبحاث والدراسات التمهيديّة لإنجاز المشروع من بينها التركيز على دراسة المنطقة من الناحية الجيولوجية ودراسة إمكانية التمويل، وطبقاً لهذه الدراسة فقد قرر إنشاء مؤسسة عمر بن عمر بمنطقة الفجوج بولاية قلمة، حيث تقع في الشمال الشرقي للولاية بحوالي 4 كلم يحدها من الشرق بلدية هيليبوليس ومن الشمال بلدية الفجوج ومن الغرب بلدية مجاز عمار ومن الجنوب ولاية قلمة، تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 42500 م<sup>2</sup>، وأوكلت مهام الإنجاز إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محليين حيث شرع بناؤها في 28 ماي 2000، ودامت مدة الإنجاز حوالي 18 شهر بالنسبة للمطحنة الأولى (300 طن) وبدأت الإنتاج في 3 جوان 2006، وعند حدوث أزمة القمح العالمية مع ارتفاع أسعار القمح الصلب في السوق العالمية ليصبح سعرها أكبر مما سبق بـ 3 أو 4 مرات أدى إلى توقف المصنع شهر ديسمبر 2007، وهذا ما جعل الدولة تتدخل عن طريق تدعيم هذه المادة الأولية عن طريق تكلفتها بالاستيراد لتمنح مصنع عمر بن عمر نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 700 طن أي ما يعادل 350 طن من القمح الصلب يوميا، وبدأت عملية الإنجاز في 3 جوان 2008 وبهذا أصبح الإنتاج اليومي 700 طن يوميا وفي 15 أوت 2008 بدأت عملية إنجاز مصنع العجائن وانطلقت عملية الإنتاج فيه في 1 جوان 2009 بخطين للإنتاج، خط للعجائن القصيرة قدرته الإنتاجية 6500 كلغ/سا وخط لإنتاج الكسكس قدرته الإنتاجية 1200 كلغ/سا، وفي سنة 2011 تم التوسيع في خطوط الإنتاج فأصبحوا ثلاثة بإضافة خط العجائن الطويلة بقدرة 3000 كلغ/سا وتوسيع خط إنتاج الكسكسي حيث أصبحت قدرته الإنتاجية 2400 كلغ/سا، أما في سنة 2014 تم إضافة خط عجائن خاصة بقدرة إنتاجية تقدر ما بين (300-500) كلغ/سا.

كما توسعت المؤسسة أيضا من حيث المساحة، بحيث أصبحت في الوقت الحالي مساحتها حوالي 9 هكتار، وتشغل المؤسسة 763 عامل منهم 115 إطار و173 عامل تحكم و475 عامل تنفيذي.

## 2- تعريف مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن:

تمكنت مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن من احتلال موقع كبير في السوق المحلي، حيث تغطي جزءاً هاماً من احتياجات السوق المحلية والوطنية وذلك من خلال نشاطها المتمثل في إنتاج المادة الغذائية (السميد والعجائن) وهذا باستعمال القمح الصلب باعتبارها مادة واسعة الإستهلاك في السوق الجزائري بصفة عامة وتعتبر هذه الوظيفة الرئيسية للمؤسسة، كما يتميز العمل في المؤسسة بالتواصل وعدم الانقطاع حيث يتم العمل بالتناوب بواسطة ثلاث فرق متساوية لمدة 8 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة وتكون مواقيت العمل كالتالي:

الفرقة الأولى: من الساعة الخامسة إلى الساعة الواحدة زوالاً.

الفرقة الثانية: من الساعة الواحدة زوالاً إلى الساعة التاسعة ليلاً.

الفرقة الثالثة: من الساعة التاسعة ليلاً إلى الساعة الخامسة صباحاً.

الفرقة الرابعة: تتراح لمدة يومين ثم تحل محل فرقة من الفرق السابقة وهكذا.

تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج منتجات بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف إرضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية والاستحواذ على حصة سوقية أكبر، وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات في هذا المجال الذي تعمل جاهدة من أجل كسب رضا وولاء الزبون وبناء علاقات طويلة المدى، وبناءاً على ذلك فإن المؤسسة تنتج المنتجات الآتية:

أ- فرع المطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته وتتمثل منتجاته في:

- سميد عادي بوزن 25 كلغ.
- سميد رفيع بوزن 25 كلغ.
- سميد رفيع بوزن 10 كلغ.
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ.
- سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ (SSSE).
- سميد خاص للمواشي (SSSE).
- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ (EB).
- نخالة بوزن 40 كلغ.

ب- فرع المطاحن لإنتاج العجائن وتتمثل منتجاته في:

- عجائن طويلة:

Spaghetti 4 ✓

Spaghetti 7 ✓

Linguine ✓

- عجائن قصيرة:

Coudes 6 500 g ✓

Coudes 4 500 g ✓

Tlitli 500 g ✓

Millels 500 g ✓

Langues d'oiseaux 500 g ✓

Plombs 500 g ✓

Cheveux d'anges 500 g ✓

Coquillettes 500 g ✓

Coquillages 500 g ✓

Torsades 500 g ✓

Serpentini 500 g ✓

Macaroni 500 g ✓

Penne 500 g ✓

- العجائن الخاصة:

Cannelloni 250 g ✓

Lasagne 500 g ✓

Farfalle (n1) 500 g ✓

papillon (n1) 500 g ✓

- الكسكس:

✓ 1 كلغ بكل أنواعه خشن، متوسط، ناعم.

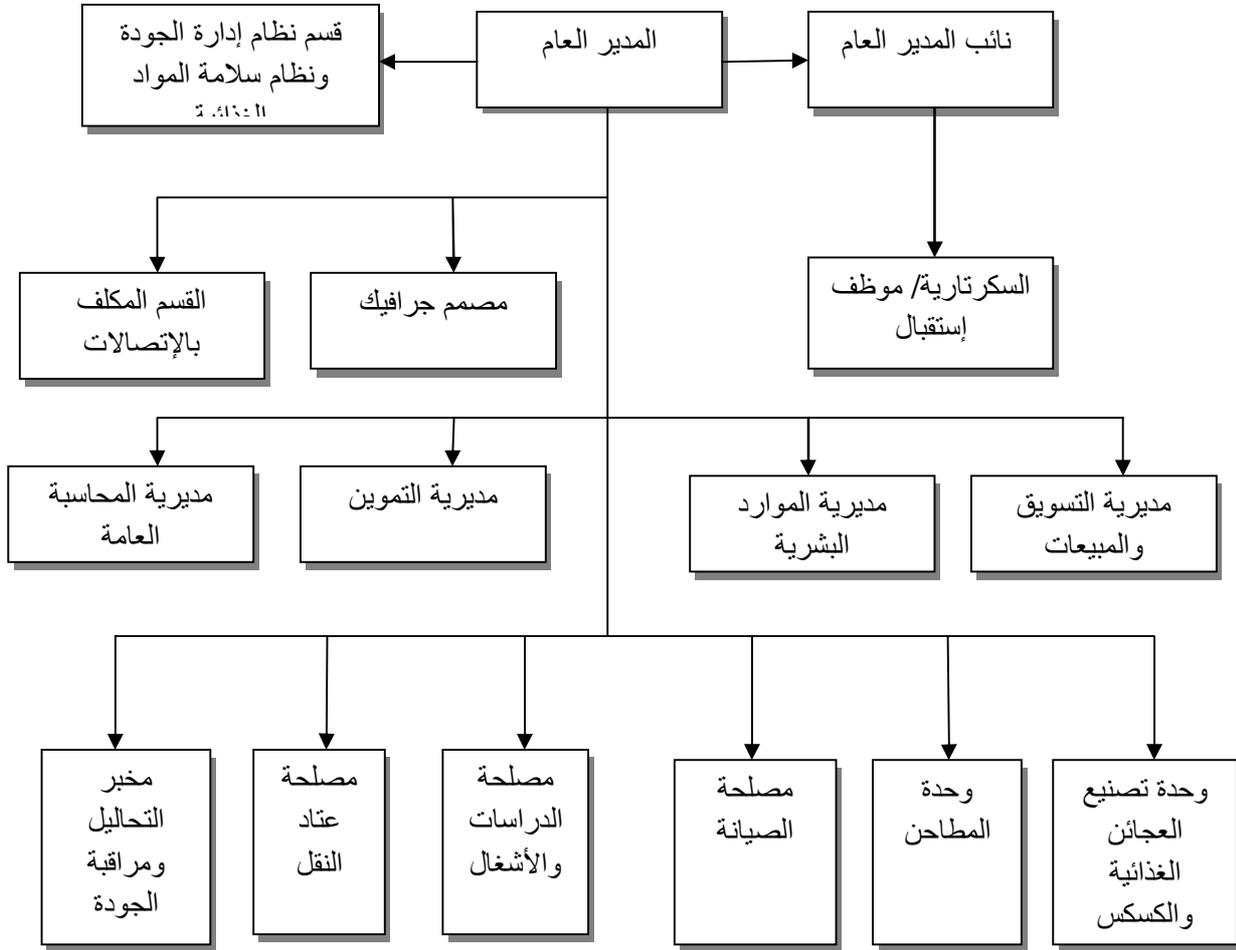
**3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، وهو أيضا يساهم في تنظيم عملية الاتصال و نسياب المعلومات بين مختلف الأقسام وبين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل وتسهيل عملية المراقبة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي يبينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وعليه يمكننا توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر وشرح مختلف المهام والوظائف الموجودة فيه وذلك

من خلال ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



المصدر: وثائق المؤسسة.

أ- المدير العام: هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة، فهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية على عملها.

ب- نائب المدير العام: ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، وله صلاحيات المدير العام إذ ينوبه قانونياً مثل صلاحية التوقيع.

ت- السكرتارية/ موظف الإستقبال: تتمثل المهام في هذه المصلحة في تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقاته بجميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك العمل على تنظيم المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل، ومن جهة أخرى تسجيل البريد الإلكتروني والعادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ث- قسم نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية: من خلال الشكل نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية، حيث يقوم بتطبيق ومتابعة هذا النظام وينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة.

ج- مصمم جرافيك: وتتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلف المنتجات، وأخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخزن جديد.

ح- القسم المكلف بالاتصالات: يتم في هذا القسم العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورتها، وكذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال.

خ- مديرية التسويق والمبيعات: يقوم مدير التسويق والمبيعات بناء على موافقة المدير العام ببيع وتسويق المنتج النهائي، ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات، ووفق السياسات والبرامج المسطرة وتتضمن هذه المديرية المصالح التالية: مصلحة البيع، مصلحة الترقية، الصندوق، وخلية الاتصال.

د- مديرية إدارة الموارد البشرية: تسعى هذه الإدارة إلى التسيير الحسن لشؤون العمال المهنية والاجتماعية، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين العمل وانتظامه من خلال المهام التالية:

- القيام بعملية التوظيف ومتابعة الأفراد من حيث: الغيابات، ظروف العمل والإجراءات التأديبية؛
- الاحتفاظ بملفات العاملين يدوياً وإلكترونياً وإعداد كشوف الأجور والمنح والعلاوات؛
- الاشراف على خطط التدريب والتكوين المهني؛
- العمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية؛
- استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة.

ذ- مديرية التموين: ومهمتها توفير الموارد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية، حيث تقوم بالإشراف على قسمين:

- عملية الشراء تتم بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع حيث يتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.
- عملية التخزين: بعد القيام بعملية الشراء وبعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها.
- كما تتكفل مديرية التموين أيضا بالقيام بالمهام التالية:
  - تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن؛
  - شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديرات والأقسام بالمؤسسة؛
  - ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها؛
  - مراقبة دخول وخروج مختلف المواد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
- ر - مديرية المالية والمحاسبة: تعمل على تسيير أموال المؤسسة وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:
  - متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية خلال الدورة؛
  - دراسة الوضعية المالية للمؤسسة في كل دورة لتحديد مركزها المالي والاقتصادي، وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
  - تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية؛
  - القيام بالرقابة والتدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أم خسارة، وكذلك لكشف الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها.
- ز - وحدة تصنيع العجائن الغذائية والكسكس: وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات تتمثل في العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.
- س - وحدة المطاحن: وهي أيضا ورشة تعمل على تحويل القمح الصلب بالإضافة إلى مواد أخرى إلى منتج نهائي والمتمثل في مادة السميد ومشتقاته وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة، وذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليعبأ في الأكياس.
- ش - مصلحة الصيانة: يتركز نشاطها بشكل كلي على آلات الإنتاج، حيث تضم مجموعة من المهندسين والمختصين والإطارات، وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:
  - تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع الغيار؛
  - مراقبة آلات الإنتاج وإصلاحها في حالة العطل؛

- إعداد التقارير الشهرية عن الأعطال التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها؛
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات وتوفير المعلومات الكافية للعمل.
- ص - **مصلحة الدراسات والأشغال:** تتمثل مهامها في الإهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة، وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودته.
- ض - **مصلحة عتاد النقل:** تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظرا لكون هذه الأخيرة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات، ومنه يجب صيانتها ومحاولة الاستفادة منها بشكل جيد.
- ط - **مخبر التحليل ومراقبة الجودة:** خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم منتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيماوية على المواد الأولية وكذلك المنتج النهائي، وإعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات المعنية، وهذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة وسلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، ويتحقق ذلك من خلال:
- مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها؛
- مراقبة النوعية الكيميائية والفيزيائية للمنتوج من خلال إجراء التحاليل اللازمة؛
- إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح (نوعية القمح)؛
- القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في المراحل التالية من عملية الإنتاج.

4- أهداف وطموحات مؤسسة عمر بن عمر:

إن المؤسسة عمر بن عمر مجموعة من الأهداف والطموحات التي تسعى لتحقيقها و الوصول إليها نذكر منها:

- محاولة المؤسسة في تحقيق الاِكتفاء الذاتي في السوق المحلية؛

- تحقيق الأرباح؛

- الوصول إلى حجم الإنتاج الأمثل وإلى أكبر حجم للمبيعات؛

- الاِستحواذ على حصة سوقية كبيرة؛

- البقاء والنمو والتطور والاِستمرار؛

- تطوير المنتجات والريادة في المنافسة؛

- تلبية جميع الطلبيات في الوقت المناسب؛

- كسب رضا الزبون ومن ثم كسب ولائه؛

- تحقيق مستوى عالي من الجودة في جميع الجوانب في المؤسسة؛

- تحسين النظرة لدى الزبائن حول المؤسسة الجزائرية؛

- دخول الأسواق العالمية.

## II. إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات في المؤسسة:

المؤسسة الجزائرية عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن كأبي مؤسسة لديها مجموعة من الزبائن تضمن من خلالها تحقيق أهدافها الأساسية والمتمثلة في تحقيق الربح، النمو والاستمرار، وتربطها بهم علاقة بحيث تختلف هذه العلاقة عن باقي المؤسسات الأخرى.

### 1- مجتمع وعينة الدراسة وحدودها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى وصف الإجراءات التي اتبناها لغرض تحقيق أهداف البحث من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أدوات الدراسة.

### 1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من جميع الموظفين في وحدة المطاحن بالفجوج، وذلك باختلاف مكانتهم ووظيفتهم داخل هذه الوحدة، حيث يبلغ عدد الموظفين داخل هذه الوحدة 763 موظف منها 115 إطار و173 عامل تحكم و475 عامل تنفيذي.

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة بـ 46 موظف من مجموع 763 موظف، ونظراً لصعوبة أخذ أكبر عدد من الأفراد قمنا بتوزيع 50 استمارة حيث تم استرجاع 46 استمارة فقط وذلك لعدم رغبة بعض الأفراد في التجاوب مع الدراسة هذا ما زاد في صعوبة أخذ عدد أكبر للعينة.

إن الدراسة التي أجريت تهدف إلى التعرف على آراء موظفي مؤسسة عمر بن عمر حول مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في عملية ابتكار المنتجات، والتعرف على مدى إشراك الزبون في هذه العملية.

### 1-2- أدوات الدراسة:

للحصول على المعلومات التي تستوفي جوانب البحث لابد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة، بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة والتي تُخدم معطيات البحث حيث اعتمدنا في هذا البحث على:

أ- المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف الموظفين، كما تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسؤولين معينين.

ب- الملاحظة: تستخدم الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث بالإضافة إلى المقابلة في هذه الدراسة، بهدف التشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة وهذا بملاحظة طبيعة العلاقة بين موظفي المؤسسة وزبائنهم.

ت- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، إذ أنها عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة، حيث يتم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص الموظفين وتعبير عن آرائهم، كما تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة ولذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، وقد تضمنت الاستمارة الأجزاء التالية: (أنظر الملحق رقم 01)

- القسم الخاص بالبيانات الشخصية: واشتمل هذا القسم على بيانات حول السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

- القسم الخاص بالدراسة: وينقسم إلى المحاور التالية:

- ✓ محور حول واقع علاقة مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن بالزبائن.
- ✓ محور حول ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن.
- ✓ محور حول مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات في المؤسسة.

ث- صدق الأداة وثباتها: بغرض تسيير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس الإجابات باستخدام مقياس ليكرت ذي خمس درجات، لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة، وأوزان الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (1): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

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

المصدر: من إعداد الطلبة.

ليتم بعد ذلك حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول خلية الصحيحة أي (5/4=0,8)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (2): معايير تحديد الاتجاه.

المتوسط المرجح	[1,80-1]	2,60-1,81]	3,40-2,61]	4,20-3,41]	5-4,21]
الاتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة.

للتأكد من صدق بيانات الاستبيان وقدرته على تحقيق أهدافنا المرجوة منه، استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغ معامل المحاور الثلاثة نسبة 78,1%، وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة لا اعتمادية البالغة 60% فإن معامل الثبات مرتفع والنسبة مقبولة.

ج- الأساليب الإحصائية تم استعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات، وتحديدًا فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية:

- ✓ الوسط الحسابي (Mean): بهدف التعرف على تقييمات الباحثين لكل فقرة؛
- ✓ الانحراف المعياري (Déviation Standart): لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistique): وذلك بوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ويتضمن:

- ✓ النسب المئوية (Pourcentage): لاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات أو عدم صحتها؛

✓ جداول التوزيع التكراري (Fréquences): وهي تعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة.

- معامل الارتباط  $r$ : ويستخدم لمعرفة نوعية العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة.

## 2- إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة عمر بن عمر:

بالاعتماد على المعلومات والوثائق المقدمة من طرف مسؤول قسم التسويق تبين لنا بأنه لا يوجد قسم خاص بإدارة العلاقة مع الزبون يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لا يعني بأن المؤسسة لا تقيم علاقات مع زبائنها، حيث هذه الأخيرة تكون ضمنية في قسم التسويق والمبيعات، وتظهر في طريقة تعامل موظفي هذا القسم مع الزبائن.

ومن خلال إجراء مقابلة مع السيد: "سليم مزادمي" نائب رئيس مصلحة التسويق والمبيعات والتحاور معه عن

طبيعة العلاقة بين المؤسسة محل الدراسة وزبائنها كانت الأجوبة كالتالي:

- تتبنى مؤسسة عمر بن عمر ثقافة العلاقة مع الزبون بهدف كسب ثقته وولائه.

- بناء قاعدة بيانات الزبون: تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون، مع الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمتعاملين معها، وتتمثل هذه الأخيرة في التالي: (1)

✓ الوضع الاجتماعي؛

✓ عنوان الزبون؛

✓ رقم الهاتف أو البريد الإلكتروني؛

✓ تاريخ أول اتصال؛

✓ طبيعة الزبون سواء كان تاجر جملة أو مؤسسة.

- تلتزم المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون، حيث تحاول باستمرار تطوير طريقة تعاملها مع الزبون وطريقة استقباله، وفي هذا الصدد تقوم المؤسسة بالإصغاء الدائم لزبائنها، لأن ما يقوله الزبون وما يقوم به يعتبر أهم مصدر لإدراك حاجاته لذلك تقوم المؤسسة بإعطاء الفرصة لزبائنها لإبداء آرائهم وتقديم شكاويهم عن طريق:

✓ مراكز الاتصال: تسمح للزبون بالاتصال وإبداء آرائه عن طريق الهاتف.

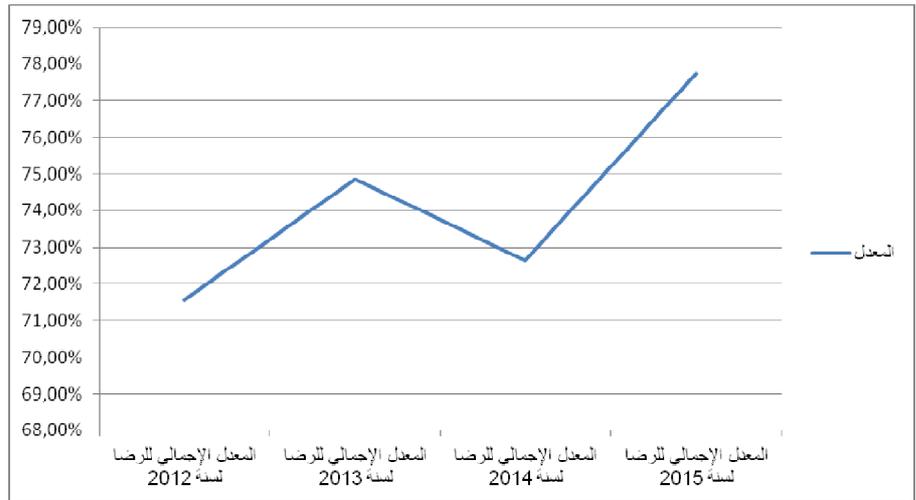
✓ سجل الشكاوي: تدوين الشكاوي في السجل ودراستها ومن ثم معالجتها والتركيز على الزبائن الذين لهم مصداقية.

✓ الموقع الإلكتروني: والذي يحتوي على فضاء خاص بالزبون يمكنه من خلاله تقديم الشكاوي والآراء والطلبات.

(1) - سليم مزادمي، نائب رئيس مصلحة التسويق والمبيعات، إدارة العلاقة مع الزبون، مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن، 2016/04/14، (مقابلة شخصية).

- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالزبون حيث تعتبره هو الملك، وذلك لأن أهم شيء بالنسبة للمؤسسة هو المعلومات المرتدة من الزبون.
- تهتم المؤسسة برضا الزبون وذلك من خلال تتبع سلوكه بعد اقتناء المنتج، والقيام بصبر الآراء لمعرفة مدى رضاه على المنتج (أنظر الملحق رقم 03)، والشكل التالي يوضح تطور الرضا خلال الأربع سنوات الأخيرة:

الشكل رقم (12): تطور المعدل الإجمالي لرضا الزبائن



المصدر: من وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الرضا في سنة 2012 كانت 71,57% وهذا يدل على أن الزبون راضي عن منتجات المؤسسة، وفي سنة 2013 ارتفعت نسبة الرضا إلى 74,87% وهذا راجع إلى تلبية المؤسسة لحاجات ورغبات الزبائن المتوقعة، أما في سنة 2014 نلاحظ تراجع في معدل الرضا بنسبة 2,22% عن السنة السابقة، وفي سنة 2015 ارتفع معدل الرضا إلى 77,75% وهنا يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما أكبر لزيائنها مما يجعلها تعمل جاهدة لكسب رضائهم وولائهم.

- بناء علاقات ذات طابع شخصي مع الزبون: وذلك عن طريق العمل على حل مشاكلهم، ومعاملتهم باحترام.
- تقوم المؤسسة بدور المرشد للزبون: قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيف يمكن الاستفادة منها، لذا تعمل المؤسسة على إرشاد الزبون بما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات أو الحصول على منافع أخرى.

### 3- ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن:

إن مؤسسة عمر بن عمر تسعى عند قيامها بابتكار منتجاتها أن تتبع آلية وأسلوب معين يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها الخاصة، مما يسمح لها من تقليل العقبات التي تعيق قيامها بالابتكار وفق أسلوب معين، وسنحاول في هذا المطلب معرفة طبيعة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة، وكذا الآلية والأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تقديمها لمنتجات جديدة.

### 3-1- طبيعة الابتكارات الموجودة في المؤسسة:

إن كل الابتكارات التي تقدمها مؤسسة عمر بن عمر لانتاج وتوزيع العجائن تدخل ضمن ابتكارات التحسين، وضمن الابتكارات الجديدة بالنسبة للمؤسسة وليست جديدة بالنسبة للزبائن، وهذا يعني عدم تقديمها لأي ابتكار جذري، وذلك يعود إلى أن الابتكارات الجذرية تتطلب قدرات مالية وتكنولوجية وخبرات فنية وهندسية وتسويقية لا تتوفر عليها المؤسسة.

إن المؤسسة تقوم بعدة إنجازات من بينها تخصيص ميزانية مستقلة للبحث والتطوير تقدر بحوالي 26% من رقم الأعمال الاجمالي، وكلها تدخل ضمن ابتكارات التحسين كما تحمي المؤسسة منتجاتها بتسجيل العلامة التجارية؛

في البداية كانت المؤسسة تنتج العجائن القصيرة بأنواع مختلفة والكسكس فقط وفي شكل تعبئة وحيدة (أكياس بلاستيكية) ثم قامت بعد ذلك بإدخال تحسينات على تركيبة المنتج من حيث الجودة و كذا أضافت منتج آخر المتمثل في العجائن الطويلة بنفس مواصفات الجودة، وبعدها أدخلت تحسينات على مستوى الغلاف من حيث اللون ليكون أكثر جاذبية؛ (أنظر الملحق رقم 04)

ثم أضافت خط جديد لإنتاج العجائن الخاصة والمتمثلة في: Cannilloni, Lasagne, Farfalle, Papillon حتى تتوافق مع قطاعات سوقية أخرى، كذلك شرعت المؤسسة في إضافة 6 خطوط انتاجية جديدة لانتاج أنواع جديدة من العجائن الخاصة لم تطرح في السوق بعد؛

تسعى المؤسسة إلى القيام بتحسينات مستمرة على منتجاتها، حيث تعمل في الوقت الحالي على إحداث تغييرات في تعبئة العجائن الخاصة من أكياس بلاستيكية إلى علب كرتونية لم تطرح بعد في السوق؛

ومن هنا نستنتج أن كل ما قامت به المؤسسة هو إما ادخال تحسينات عن منتجاتها الحالية أو إدخال خطوط منتجات جديدة، أي أنها توسع في تشكيلة منتجاتها المقدمة إلى السوق متبعة في ذلك استراتيجية التنوع والتشكيل، وعليه فإن كل هذا يدخل ضمن الابتكار التحسيني.

### 3-2- الآلية المتبعة في ابتكار منتجات مؤسسة عمر بن عمر:

من أجل معرفة الآلية التي تتبعها المؤسسة في ابتكار المنتجات الجديدة قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة والذين لهم علاقة بالموضوع، ومن خلال هذه الأخيرة توصلنا إلى النقاط التالية فيما يتعلق بآلية الابتكار التي تتبعها المؤسسة:<sup>(1)</sup>

أ- إن ابتكار منتجات جديدة يرتبط إلى حد كبير بإدارة التسويق، هذا ما لمسناه من خلال المقابلة حيث تعود فكرة إدخال منتجات جديدة إلى إدارة التسويق باعتبارها الأكثر علاقة بالزبون كما أن لها نظام استخبارات تسويقية لمعرفة حاجات ورغبات الزبون؛

ب- اجتماع كل الإدارات واستدعاء عينة من الزبائن ودراسة آرائهم ومعلوماتهم من أجل الحصول على أفكار جديدة لابتكار منتج جديد، بحيث تقدر المؤسسة مساهمة الزبون في الابتكار بنسبة 80% (الزبون في قلب العمل)؛  
ت- تقوم إدارة التسويق ببحوث السوق المستمرة لجمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بآراء الزبائن وتقديمها لقسم الإنتاج؛

ث- تقوم المؤسسة بتحسينات على المنتج بناءً على أعلى تقييم الزبائن له، من خلال إجراء إحصائيات كل ستة أشهر؛  
ج- طرح عينة من المنتج في السوق وذلك بوضع اشهارات وطمبولاً للتعريف بالمنتج قبل طرح النهائي له، والاستفادة من تقييم الزبون للمنتج من أجل التعديلات النهائية التي تلي توقعات الزبون.

ومن هنا نستنتج أن الآلية التي تتبعها المؤسسة هي اقحام وإشراك الزبون في عملية ابتكار منتجاتها من خلال اعتبار أن الزبون هو الملك.

(1) - جمال بلحيرش، رئيس مصلحة الإنتاج، الآلية المتبعة في ابتكار المنتجات مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن، 2016/04/28، (مقابلة شخصية).

### III. عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وسنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وكذا تحليل نتائج محاور الدراسة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

#### 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

قبل عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة، لابد من التعرف على الخصائص الديمغرافية للعينة المستقصاة، وللحصول على هذه المعلومات فقد تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض الأسئلة حول البيانات الشخصية للأفراد وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة.

#### 1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

سيتم عرض توزيع أفراد العينة حسب الجنس بمؤسسة عمر بن عمر لتوزيع وإنتاج العجائن في الجدول أدناه.

#### الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

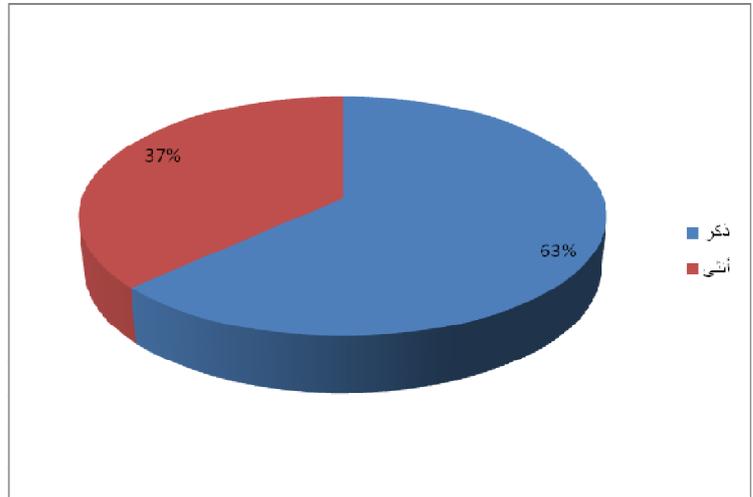
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	63%
أنثى	17	37%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كبيرة وتقدر بـ 63%، بينما نسبة الإناث تقدر بـ 37%، وهذا راجع

لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط، والشكل التالي يوضح هذا التوزيع:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

### 2-1- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب العمر.

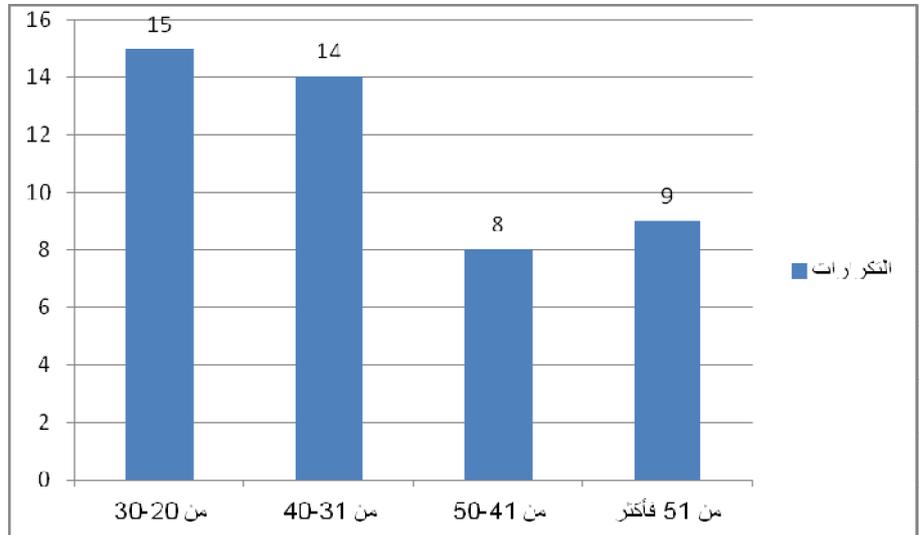
الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20-30	15	32,6%
من 31-40	14	30,4%
من 41-50	8	17,4%
من 51 فأكثر	9	19,6%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

اعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية من 20-30 سنة حيث بلغت نسبتهم 32,6%، تليها الفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة 30,4%، ونجد ما يعادل 19,6% من أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 41-50 سنة نسبة 17,4%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 20-30 وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على الطاقات الشبابية والاستفادة منها، وخلق فئة قادرة على الأداء بكفاءة وفاعلية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

## 3-1- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

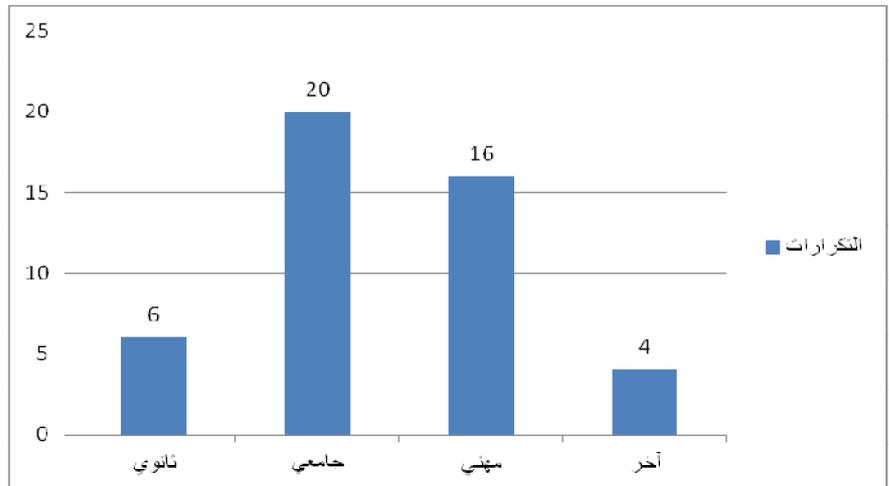
الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	لتكرار	المستوى التعليمي
%13	6	ثانوي
%43,5	20	جامعي
%34,8	16	مهني
%8,7	4	آخر
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أن 13% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، و34,8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي مهني، و43,5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مؤهلات عليا مما يسمح لهم بالإبداع في مجال عملهم بصورة جيدة، ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

#### 1-4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

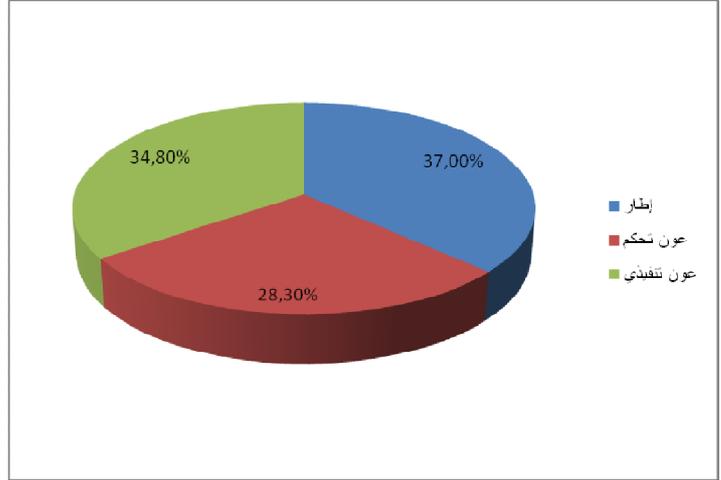
الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	17	37%
عامل تحكم	13	28,3%
عامل تنفيذي	16	34,8%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هي إطار بنسبة 37%، ثم تليها أفراد العينة عامل تنفيذي بنسبة 34,8%، أما النسبة الأقل هي 28,3% والتي تمثل عامل تحكم، وعليه نجد أن المؤسسة تعتمد على

فئة معتبرة من الكفاءات الذين لديهم ثقافة عالية تسمح لهم بتشخيص وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

#### 1-5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

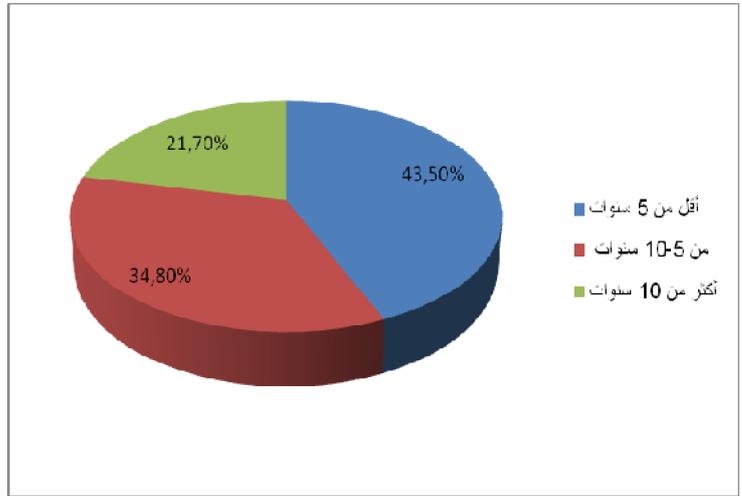
الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	43,5%
من 5-10 سنوات	16	34,8%
أكثر من 10 سنوات	10	21,7%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن 43,5% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، كما بلغت نسبة 34,8% للأفراد الذين كانت سنوات خبرتهم بالمؤسسة من 5-10 سنوات، أما نسبة 21,7% فتشير إلى الأفراد الذين كانت سنوات الخبرة لديهم تزيد عن 10 سنوات، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ليس لديهم الخبرة الكافية هو ما يعكس عدم امتلاك أغلبية الموظفين دراية كافية لطريقة العمل وظروفه وهذا قد يدفع المؤسسة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

## 2- عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة:

بعد تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة حسب آراء العينة بمؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن.

### 2-1- تحليل نتائج المحور الأول:

بعد ترميز البيانات وادخالها للحاسوب وتشغيل برنامج Spss تحصلنا على نتائج المحور الأول الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (8): إجابات أفراد العينة حول واقع علاقة المؤسسة بالزبائن.

الإستجابات									رقم العبارة
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (النسبة %)					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	موافق	0,83	3,98	23,9	58,7	8,7	8,7	0	1-تهتم المؤسسة ببناء علاقة طويلة المدى مع زبائنها.
7	موافق	0,884	3,41	6,5	45,7	32,6	13	2,2	2-تعمل المؤسسة على تقديم القيمة المضافة لزبائنها من خلال فهم حاجاتهم والعمل الدائم على مواكبة توقعاتهم.
11	محايد	1,293	3,13	19,6	21,7	19,6	30,4	8,7	3-تطبق المؤسسة مبدأ "اعرف زبونك" والذي يعني التعرف على أهم مصادر العوائد.
2	موافق	1,428	3,78	45,7	19,6	15,2	6,5	13	4-الهدف الأساسي هو تحقيق رضا الزبون.
8	محايد	1,286	3,24	15,2	34,8	23,9	10,9	15,2	5-تولي المؤسسة عناية متميزة برغبات وتوقعات

## الفصل الثالث:

### إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات

									زيائنها الحالية والمستقبلية والإيفاء بها.
12	محايد	1,244	3,09	8,7	39,1	19,6	17,4	15,2	6- تتصل المؤسسة بزيائنها عن طريق الهاتف.
3	موافق	1,196	3,76	34,8	30,4	13	19,6	2,2	7- تقوم المؤسسة بالتواصل مع زيائنها عبر الانترنت.
5	موافق	1,169	3,48	21,7	30,4	28,3	13	6,5	8- توجد مصلحة مستقلة تهتم بشؤون الزبائن.
12	محايد	1,363	3,09	17,4	26,1	21,7	17,4	17,4	9- توفر المؤسسة سجل خاص بالشكاوي واقتراحات الزبائن.
4	موافق	1,168	3,54	21,7	34,8	28,3	6,5	8,7	10- تستجيب المؤسسة لشكاوي و تطلعات زيائنها.
6	موافق	1,241	3,43	19,6	39,1	15,2	17,4	8,7	11- تتسم معاملة المؤسسة بالمرونة أي تتغير حسب حاجات الزبون.
9	محايد	1,094	3,22	13	28,3	30,4	23,9	4,3	12- تعرض المؤسسة منتجات جديدة استجابة للاحتياجات الجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحا.

10	محايد	1,520	3,15	26,1	21,7	15,2	15,2	21,7	13- تكون العلاقة ناجحة بين المؤسسة وزبائنها بالاعتماد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر لديه الرغبة في الاتصال معها.
	موافق	0,452	3,41	متوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين

3,09 و 3,98، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات إيجابية، ويتبين من خلال الجدول أعلاه مايلي:

✓ احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,98 وبانحراف معياري 0,83 وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة بنسبة 58,7%، ومنه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تهتم ببناء علاقة طويلة المدى مع زبائنها.

✓ احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,78 وبانحراف معياري 1,428 وهذا ما يدل على أن أغلبية الباحثين يتجهون إلى الموافقة بنسبة 19,6%، وعليه نستنتج أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق رضا الزبون.

✓ احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,76 وبانحراف معياري 1,196، وهذا ما يدل على إتجاه الباحثين نحو الموافقة بنسبة 30,4%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالتواصل مع زبائنها عبر الانترنت.

✓ احتلت العبارة رقم 10 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,54 وبانحراف معياري 1,168، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة بنسبة 34,8%، وعليه نجد أن مؤسسة عمر بن عمر تستجيب لشكاوي وتطلعات زبائنها.

✓ احتلت العبارة رقم 8 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,48 وبانحراف معياري 1,169، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة بنسبة 30,4%، وهذا يدل على وجود مصلحة مستقلة تهتم بشؤون الزبائن في المؤسسة.

✓ احتلت العبارة رقم 11 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,43 وبانحراف معياري 1,241، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة بنسبة 39,1%، وعليه نستنتج أن معاملة المؤسسة تتسم بالمرونة أي تتغير حسب حاجات الزبون.

✓ احتلت العبارة رقم 2 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,41 وبانحراف معياري 0,884، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة بنسبة 45,7%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم القيمة المضافة لزبائنهم من خلال فهم حاجاتهم والعمل الدائم على مواكبة توقعاتهم.

✓ احتلت العبارة رقم 5 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,24 وبانحراف معياري 1,286، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الحياد وهذا يمكن أن يكون نتيجة لعدم فهمهم للعبارة، أما الذين فهموا العبارة فقد أجاب أغلبيتهم بأن المؤسسة تولي عناية متميزة برغبات وتوقعات زبائنهم الحالية والمستقبلية والإيفاء بها.

✓ احتلت العبارة رقم 12 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,22 وبانحراف معياري 1,094، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الحياد وهذا يمكن أن يكون نتيجة لعدم فهمهم لهذه العبارة، أما البقية فقد أجاب أغلبيتهم بأن المؤسسة تعرض منتجات جديدة استجابة للاحتياجات الجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحاً.

✓ احتلت العبارة رقم 13 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,15 وبانحراف معياري 1,520، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين امتنعوا عن الإجابة نتيجة لعدم فهمهم للعبارة، أما الذين فهموا العبارة فأغلبيتهم أكدوا بأن العلاقة تكون ناجحة بين مؤسسة عمر بن عمر وزبائنهم بالإعتماد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر لديه الرغبة في الاتصال معها.

✓ احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,13 وبانحراف معياري 1,293، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين امتنعوا عن الإجابة نتيجة لعدم فهمهم للعبارة، أما الذين فهموا العبارة فأغلبيتهم اتجهوا إلى عدم الموافقة على أن المؤسسة تطبق مبدأ "إعرف زبونك" والذي يعني التعرف على أهم مصادر العوائد.

✓ احتلت العبارة رقم 6 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,09 وبانحراف معياري 1,244، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين امتنعوا عن الإجابة نتيجة لعدم فهمهم للعبارة، أما الذين فهموا العبارة فأغلبيتهم اتجهوا إلى الموافقة على أن المؤسسة تقوم بالاتصال بزبائنهم عن طريق الهاتف.

✓ احتلت العبارة رقم 9 المرتبة الثانية عشر أيضاً بمتوسط حسابي 3,09 وبانحراف معياري 1,363، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين امتنعوا عن الإجابة، أما أغلبية باقي الباحثين اتجهوا إلى الموافقة على أن المؤسسة توفر سجل خاص بالشكاوي واقتراحات الزبائن وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بزبائنهم.

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول إدارة العلاقة مع الزبون هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,41 وبانحراف معياري 0,452، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن إدراكها لأهمية العلاقة مع الزبون.

2-2- تحليل نتائج المحور الثاني:

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الأول نتقل إلى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني والمتعلقة بابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب وتشغيل برنامج Spss والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9): إجابات أفراد العينة حول الابتكار في منتجات مؤسسة عمر بن عمر.

الإستجابات									رقم العبارة
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (النسبة %)					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	موافق	0,988	3,85	26,1	43,5	23,9	2,2	4,3	1-تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والتطوير.
8	محايد	1,251	3,35	23,9	21,7	26,1	21,7	6,5	2-تطرح المؤسسة منتجات جديدة تماما.
2	موافق	1,254	3,63	26,1	41,3	10,9	13	8,7	3-تطرح المؤسسة منتجات محسنة.
13	محايد	1,526	2,93	26,1	10,9	15,2	26,1	21,7	4-تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع
6	موافق	1,394	3,48	28,3	30,4	17,4	8,7	15,2	5-تحمي المؤسسة منتجاتها بتسجيل العلامة التجارية.

10	محايد	1,27 3	3,26	19, 6	28, 3	19, 6	23, 9	8,7	6-تولي المؤسسة اهتماما بالموظفين الذين لديهم القدرة على الابداع والابتكار.
4	موافق	1,41 0	3,52	32, 6	28, 3	8,7	19, 6	10, 9	7-تقوم المؤسسة بإدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا.
7	موافق	1,24 1	3,42	23, 9	28, 3	21, 7	19, 6	6,5	8-تعمل المؤسسة على تحفيز ودعم القدرات الابداعية التي تمكنها من خلق حلول وأفكار إنتاجية جديدة.
12	محايد	1,25 4	3,07	10, 9	32, 6	23, 9	17, 4	15, 2	9-تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي .
5	موافق	1,34 6	3,50	28, 3	30, 4	15, 2	15, 2	10, 9	10-تلجأ المؤسسة إلى الابتكار من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها.
3	موافق	1,30 9	3,59	34, 8	17, 4	28, 3	10, 9	8,7	11-تعتمد المؤسسة في عملية ابتكار المنتجات على خبراء ومختصين.
14	محايد	1,23 3	2,89	13	17, 4	28, 3	28, 3	13	12-تشجع على تجريب الأفكار وتتقبل الفشل.
8	محايد	1,28 6	3,35	21, 7	28, 3	23, 9	15, 2	10, 9	13-تأخذ بالمخاطر وتسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة وإن كانت نتائجها غير أكيدة.
9	محايد	1,20	3,28	17,	30,	21,	23,	6,5	14-توفر المؤسسة المال والوقت اللازم

		5		4	4	7	9		لاختبار الأفكار الجديدة وتوفير كذا الموارد اللازمة لتنفيذها.
11	محايد	1,43 5	3,17	21, 7	26, 1	19, 6	13	19, 6	15- يتم تقديم الحوافز للعاملين من أجل دعم طرح الأفكار الجديدة
	محايد	0,48 7	3,35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين

2,89 و 3,85، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات حيادية، ويتبين من خلال الجدول أعلاه مايلي:

✓ احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,85 وبانحراف معياري 0,988، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة بنسبة 43,5%، وهذا يدل على أن مؤسسة عمر بن عمر تخصص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير.

✓ احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,63 وبانحراف معياري 1,245، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة على العبارة بنسبة 41,3%، ومنه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بطرح منتجات محسنة.

✓ احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,59 وبانحراف معياري 1,309، وهذا ما يشير إلى أن 34,8% من الباحثين يؤكدون على اعتماد المؤسسة في عملية ابتكار المنتجات على خبراء ومختصين، أما 28,3% من الباحثين قد امتنعوا عن الإجابة وهذا راجع إلى عدم المعرفة.

✓ احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,52 وبانحراف معياري 1,410، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 32,6% يؤكدون على العبارة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بإدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا.

✓ احتلت العبارة رقم 10 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,50 وبانحراف معياري 1,346، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 30,4% يتجهون إلى الموافقة على العبارة، وهذا يعني أن المؤسسة تلجأ إلى الابتكار من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها.

- ✓ احتلت العبارة رقم 5 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,48 وبانحراف معياري 1,394، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 30,4% يتجهون إلى الموافقة على العبارة و28,3% يؤكدون عليها، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بحماية منتجاتها بتسجيل العلامة التجارية.
- ✓ احتلت العبارة رقم 8 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,42 وبانحراف معياري 1,251، وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 28,3% يتجهون إلى الموافقة على العبارة، ومنه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تعمل على تحفيز ودعم القدرات الابداعية التي تمكنها من خلق حلول وأفكار إنتاجية جديدة.
- ✓ احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,35 وبانحراف معياري 1,241، وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 26,1% امتنعوا عن الإجابة، في حين أن 23,9% يؤكدون على أن المؤسسة تطرح منتجات جديدة تماما.
- ✓ احتلت العبارة رقم 13 المرتبة الثامنة أيضا بمتوسط حسابي 3,35 وبانحراف معياري 1,286، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 28,3% يرون أن المؤسسة تأخذ بالمخاطر وتسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة وإن كانت نتائجها غير أكيدة، في حين أن 23,9% امتنعوا عن الإجابة وقد يعود ذلك لعدم فهمهم للعبارة.
- ✓ احتلت العبارة رقم 14 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,28 وبانحراف معياري 1,205، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 30,4% يرون أن المؤسسة توفر المال والوقت اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتوفر كذا الموارد اللازمة لتنفيذها، في حين أن 21,7% امتنعوا عن الإجابة حول هذه العبارة.
- ✓ احتلت العبارة رقم 6 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,26 وبانحراف معياري 1,273، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 28,3% يرون أن المؤسسة تولي اهتماما بالموظفين الذين لديهم القدرة على الابداع والابتكار، في حين أن 19,6% امتنعوا عن الإجابة حول هذه العبارة.
- ✓ احتلت العبارة رقم 15 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,17 وبانحراف معياري 1,435، وهذا ما يدل على أن نسبة 19,6% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، في حين أن 26,1% من المبحوثين كانت إجاباتهم باتجاه الموافقة على أن المؤسسة تقدم الحوافز للعاملين من أجل دعم طرح الأفكار الجديدة.
- ✓ احتلت العبارة رقم 9 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,07 وبانحراف معياري 1,254، وهذا راجع إلى أن نسبة 23,9% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، في حين أن 32,6% من المبحوثين كانت إجاباتهم باتجاه الموافقة أي أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي.
- ✓ احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2,93 وبانحراف معياري 1,526، وهذا ما يشير إلى أن نسبة 15,2% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، ونسبة 26,1% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لم تحصل على براءات الاختراع.

✓ احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2,89 وبانحراف معياري 1,233، وهذا ما يشير إلى أن نسبة 28,3% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، وبنفس النسبة من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تشجع على تجريب الأفكار ولا تتقبل الفشل.

وبصفة عامة يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة امتنعوا عن الإجابة حول ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر وهذا قد يعود لعدم إدراكهم لعبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,35 وبانحراف معياري 0,487، في حين نرى من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل من الفقرات 3، 11، 7، 10، على التوالي 3,63، 3,59، 3,52، 50، تجاه الموافقة وهذا يدل على حالة شبه اتفاق آراء باقي أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن الابتكار في منتجات المؤسسة، فيمكن القول أن المؤسسة تلجأ إلى الابتكار من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها من خلال ادخال تحسينات على منتجاتها، أي أن ابتكارات المؤسسة تدخل ضمن ابتكارات التحسين.

### 2-3- تحليل نتائج المحور الثالث:

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الثاني ننتقل إلى عرض وتحليل نتائج المحور الثالث والمتعلقة مدى مساهمة الزبون

في ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب وتشغيل برنامج Spss والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن

عمر

الإستجابات									رقم العبارة
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (النسبة %)					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	موافق	0,915	3,91	23,9	54,3	13	6,5	2,2	1-تمتد المؤسسة على اقتراحات الزبائن لتحسين منتجاتها.
6	موافق	0,862	3,46	8,7	43,5	32,6	15,2	0	2-تقوم المؤسسة برصد آراء المستعملين المستقبليين من أجل تصميم أكثر ملاءمة.
9	محايد	1,152	3,30	17,4	28,3	26,1	23,9	4,3	3-توفر المؤسسة جميع المعلومات المتعلقة بالمنتجات الجديدة للزبائن.
3	موافق	1,359	3,59	30,4	32,6	15,2	8,7	13	4-تطرح المؤسسة منتجات مبتكرة حسب رغبات زبائنها
10	محايد	1,129	3,28	17,4	21,7	39,1	15,2	6,5	5-تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية الابتكار
6	موافق	1,328	3,46	23,9	37	10,9	17,4	10,9	6-تتمت المؤسسة بعمل أبحاث السوق بصفة دورية للحصول على أفكار جديدة.

## الفصل الثالث:

### إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات

8	محايد	1,25 1	3,35	19, 6	32, 6	19, 6	19, 6	8,7	7-تقوم مؤسستكم بالتعرف على تفضيلات الزبائن لمنتجاتكم الجديدة
5	موافق	1,07 0	3,52	17, 4	39, 1	26, 1	13	4,3	8-تقوم المؤسسة بمتابعة مستمرة لضمان تطوير منتجاتها يتناسب مع احتياجات زبائنها
4	موافق	1,31 1	3,57	37	13	23, 9	21, 7	4,3	9-تقوم المؤسسة بالتعلم من الزبون والاكتماب والخلق والتحويل والاحتفاظ بمعرفته في سبيل تطوير الأداء والابتكار في المنتجات.
11	محايد	1,26 4	3,15	17, 4	23, 9	26, 1	21, 7	10, 9	10-تساهم معرفة الزبون في خلق قيمة جديدة وابتكار منتجات أفضل.
7	موافق	1,12 8	3,43	17, 4	34, 8	28, 3	13	6,5	11-تقوم مؤسستكم بخلق منتجات للزبائن بدلا من البحث عن زبائن لمنتجات جديدة.
2	موافق	1,21 8	3,63	30, 4	28, 3	19, 6	17, 4	4,3	12-تعرض المؤسسة المنتج الجديد على زبائنها قبل طرحه في الأسواق بحيث يمكنها التعرف على آراءهم، وتتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج.
	موافق	<b>0,39 6</b>	<b>3,47</b>	<b>متوسط الحسابي والا نحراف المعياري العام</b>					

المصدر: من إعداد الطلبة بالا عتماد على برنامج Spss.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين

3,15 و 3,91، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات إيجابية، ويتبين من خلال الجدول أعلاه مايلي:

✓ احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,91 وبانحراف معياري 0,915، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين يتجهون نحو الموافقة بنسبة 54,3%، وهذا يدل على أن مؤسسة عمر بن عمر تعتمد على اقتراحات الزبائن لتحسين منتجاتها.

✓ احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,63 وبانحراف معياري 1,218، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 54,3% يؤكدون على أن المؤسسة تعرض المنتج الجديد على زبائنها قبل طرحه في الأسواق بحيث يمكنها التعرف على آراءهم، وتتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج.

✓ احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,59 وبانحراف معياري 1,359، وهو ما يدل على أن أغلبية الباحثين بنسبة 32,6% يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، وهذا يعني أن المؤسسة تطرح منتجات مبتكرة حسب رغبات زبائنها.

✓ احتلت العبارة رقم 9 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,57 وبانحراف معياري 1,311، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 37% أكدوا على المؤسسة تقوم بالتعلم من الزبون والاحتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بمعرفته في سبيل تطوير الأداء والابتكار في المنتجات.

✓ احتلت العبارة رقم 8 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,52 وبانحراف معياري 1,070، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 39,1% كان اتجاه إجابتهم نحو الموافقة، وعليه نستنتج أن المؤسسة تقوم بمتابعة مستمرة لضمان تطوير منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات زبائنها.

✓ احتلت العبارة رقم 2 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,46 وبانحراف معياري 0,862، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 43,5% يتجهون نحو الموافقة، وعليه نستنتج أن المؤسسة تقوم برصد آراء المستعملين المستقبليين من أجل تصميم أكثر ملائمة.

✓ احتلت العبارة رقم 6 المرتبة السادسة أيضا بمتوسط حسابي 3,46 وبانحراف معياري 1,328، وهو ما يشير إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 37% يتجهون نحو الموافقة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بعمل أبحاث السوق بصفة دورية للحصول على أفكار جديدة.

✓ احتلت العبارة رقم 11 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,43 وبانحراف معياري 1,128، وهذا ما يشير إلى أن نسبة 34,8% من الباحثين كانت إجابتهم باتجاه الموافقة، هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بخلق منتجات للزبائن بدلا من البحث عن زبائن لمنتجات جديدة.

- ✓ احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,35 وبانحراف معياري 1,251، وهذا ما يشير إلى أن نسبة 19,6% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، ونسبة 32,6% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بالتعرف على تفضيلات الزبائن لمنتجاتها الجديدة.
- ✓ احتلت العبارة رقم 3 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,30 وبانحراف معياري 1,152، وهذا ما يدل على أن نسبة 26,1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة وقد يكون ذلك لعدم معرفتهم، ونسبة 28,3% من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر جميع المعلومات المتعلقة بالمنتجات الجديدة للزبائن.
- ✓ احتلت العبارة رقم 5 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,28 وبانحراف معياري 1,129، وهذا ما يدل على أن نسبة 39,1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة وقد يكون ذلك لعدم فهمهم للعبارة، ونسبة 21,7% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بإشراك زبائنها في عملية الابتكار.
- ✓ احتلت العبارة رقم 5 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,15 وبانحراف معياري 1,264، وهذا ما يدل على أن نسبة 26,1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة وقد يكون ذلك لعدم فهمهم للعبارة، ونسبة 23,9% من المبحوثين كانت إجاباتهم باتجاه الموافقة على أن معرفة الزبون تساهم في خلق قيمة جديدة وابتكار منتجات أفضل. وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات كانت إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,47 وبانحراف معياري 0,396، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن مساهمة الزبون في ابتكار منتجات المؤسسة.

3- اختبار الفرضيات:

سنحاول في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية البحث واختبار صحة الفرضيات، حيث تم عرض النتائج في جداول من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Spss وتحليلها.

3-1- الفرضية الأولى:

سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن:

"قليلا ما تتوفر خصائص إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة عمر بن عمر"

والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول لمعرفة اتجاه الإجابة والذي على أساسه يتم اختبار الفرضية:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المحور الأول	المتوسط الحسابي العام	الاتجاه	القرار
علاقة المؤسسة بالزبائن	3,41	موافق	نرفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج Spss.

من خلال الجدول نستنتج أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول 3,41 ما يشير إلى اتجاه الإجابة بموافق وبالتالي تتوفر خصائص إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

3-2- الفرضية الثانية:

سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص على:

"قليلا ما يتوفر ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر"

والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني لمعرفة اتجاه الإجابة والذي على أساسه يتم اختبار الفرضية:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

المحور الأول	المتوسط الحسابي العام	الاتجاه	القرار
ابتكار المنتجات في المؤسسة	3,35	محايد	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني 3,35 ما يشير إلى اتجاه الإجابة بمحايد وبالتالي لا يتوفر ابتكار في منتجات مؤسسة عمر بن عمر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

### 3-3- الفرضية الثالثة:

سنقوم في هذا الجزء باختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0,05 \leq \alpha$  بين إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات"

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون Pearson بين العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات

كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل اختبار معامل الارتباط.

المحور	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى المعنوية sig
مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات في المؤسسة.	0,734	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات تساوي 0,734، عند مستوى معنوية sig تساوي 0,000 وهو أقل من مستوى الخطأ المسموح به  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على الارتباط القوي بينهما، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  بين إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات وبالتالي فإن المؤسسة تضع الزبون مركز اهتمامها وذلك بإشراكه في تصميم وتحسين منتجاتها.

4- عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن توصلنا إلى النتائج

التالية:

أ- تهتم مؤسسة عمر بن عمر بزبائنها وذلك ببناء علاقة طويلة المدى معهم، والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية؛

ب- توجد مصلحة مستقلة تهتم بشؤون الزبون؛

ت- توفر المؤسسة سجل خاص بشكاوي واقتراحات الزبائن وتستجيب لها؛

ث- تضع مؤسسة عمر بن عمر رضا الزبون ضمن أهدافها الأساسية؛

ج- إن العلاقة الجيدة بين موظفي مؤسسة عمر بن عمر وزبائنها أساسها الالتزام بالوعد والثقة المطلوبة الذي يؤدي لتحقيق ولائه؛

ح- تعتبر المؤسسة القيمة والرضا مقدمات أساسية لبناء الولاء، فإنشاء قيمة أعلى من المنافسين لدى الزبون سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لديه، مما سيرفع من احتمال تحوله إلى زبون في ؛

خ- تلتزم المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون، حيث تحاول باستمرار تطوير طريقة تعاملها معه وطريقة استقباله؛

د- إن كل الابتكارات التي تقدمها مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن تدخل ضمن ابتكارات التحسين؛

ذ- فتتقار المؤسسة إلى خبرات فنية وهندسية وتسويقية قادرة على تقديم أفكار إبداعية؛

ر- إن المؤسسة ليس لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال الابتكار؛

ز- عدم إعطاء مؤسسة عمر بن عمر أهمية لتجريب واختبار الأفكار الجديدة؛

س- تقوم المؤسسة بإدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا؛

ش- إن مؤسسة عمر بن عمر تعتمد بشكل كبير على اقتراحات الزبائن لتحسين منتجاتها؛

ص- تساهم معرفة الزبون بنسبة 80% في خلق قيمة جديدة ابتكار منتجات أفضل؛

ض- بينت الدراسة أن المؤسسة تطرح منتجات محسنة حسب رغبات وتطلعات زبائنها؛

ط- تعرض مؤسسة عمر بن عمر المنتج النهائي على زبائنها المميزين لتقييمه وإقامة التحسينات النهائية عليه قبل طرحه في السوق؛

ظ- إن مؤسسة عمر بن عمر تحرص على المتابعة المستمرة لضمان تطوير منتجاتها بما يتوافق مع توقعات زبائنها.

وبناء على النتائج السابقة نقتراح التوصيات التالية:

**أ- بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون:**

- السعي نحو تحقيق رضا الزبون، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها واستمرارها؛
- على مؤسسة عمر بن عمر أخذ آراء الزبائن في تطوير منتجاتها؛
- ضرورة الفهم الأفضل والاستيعاب الجيد لآراء وتوقعات الزبائن؛
- ترسيخ وتبني ثقافة التوجه بالزبون داخل المؤسسة وبين موظفيها.

**ب- بالنسبة لابتكار المنتجات:**

- على المؤسسة أن تقوم بتحفيز ودعم القدرات الابداعية التي تمكنها من خلق حلول وأفكار إنتاجية جديدة؛
- على المؤسسة توفير الوقت والمال والموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة واختبارها؛
- على مؤسسة عمر بن عمر أن تشجع العمل الجماعي، مما يساهم في دعم العملية الابتكارية؛
- إيجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين؛
- وضع صندوق للأفكار كُنَّ جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بالاعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة؛
- تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الابتكارية.

**ت- بالنسبة لدور إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار المنتجات:**

- ينبغي على المؤسسة القيام بأبحاث السوق بصفة دورية للحصول على أفكار جديدة من الزبائن؛
- التعلم من الزبون والاكتمساب والاحتفاظ بمعرفته من أجل تطوير الأداء والابتكار في المنتجات؛
- على المؤسسة الاهتمام باقتراحات الزبائن لتحسين منتجاتها؛
- ينبغي على المؤسسة أن تولي عناية متميزة برغبات وتوقعات زبائنها الحالية والمستقبلية لضمان تطوير منتجاتها.

## خلاصة:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية، وقد تم اجراء استبيان لدى عينة عشوائية تقدر بـ 46 موظف، لمعرفة واقع إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار منتجات المؤسسة، وتمت المعالجة الاحصائية للبيانات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأشارت النتائج إلى أن ابتكار المنتجات يتطلب اتباع خطوات ومراحل منسقة تبدأ من الفكرة حتى الإطلاق، وفي ذلك يعتبر الزبون أهم مصدر لهذه الأفكار، حيث كانت نتائج معظم أفراد العينة المدروسة باتجاه الموافقة على أن المؤسسة نجحت في بناء علاقة طويلة المدى مع زبائنهم، كما يوافقون أيضا على أن المؤسسة تقوم بتحسين منتجاتها بناء على آراء زبائنهم، حيث توصلنا من خلال اختبارنا للفرضية الأخيرة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات عند مستوى معنوية  $0,05 \leq \alpha$ ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0,734 عند مستوى معنوية 0,000، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة العلاقة مع الزبون وابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر.

# الخاتمة العامة

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغيير الدائم والمستمر ويعود ذلك لعدة عوامل منها التطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغيير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق الزبائن، حيث أدركت المؤسسات الأهمية البالغة والتأثير الكبير لإدارة العلاقة مع الزبون على ربحيتها، وذلك نظراً لأن الهدف الأساسي وراء هذه العلاقة يتمثل في التوجه نحو الزبون وخدمته حسب ما يرغب وبناءً على ما يتوقع من أجل إقامة علاقات طويلة المدى معه، مما جعل المؤسسات تفكر في ابتكار منتجات جديدة وتحسين منتجاتها الحالية حيث تعتبر المنتج حلقة وصل بينها وبين الزبون، وذلك بوضع الزبون محور نشاطها من خلال متابعة أفكاره وتطلعاته الجديدة وتحويلها، والعمل على تجسيدها في منتجات جديدة تتوافق أو تفوق توقعاته.

وفيما يلي نذكر أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها:

- إن الاهتمام برضا الزبون من شأنه بناء علاقة جيدة ومرجحة على المدى الطويل؛
- إدارة العلاقة مع الزبون تعمل على خلق وبناء عملية اتصال في اتجاهين بين المؤسسة وزبائنها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية؛
- تعد خصوصية الزبائن من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- إن ابتكار المنتجات يرتبط بأداء المنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن بكفاءة أعلى وخصائص أفضل؛
- يتعلق الابتكار بتنفيذ وتجسيد جهود البحث والتطوير ووصول المنتج إلى السوق؛
- إن معظم ابتكارات المنتج لا تأتي من داخل المؤسسة التي تقدم المنتج بل تأتي من جهة مستخدمي المنتج (الزبائن)؛
- تحصل المؤسسة على المعرفة التي تساهم في ابتكار المنتج من الزبون باعتباره مصدراً مهماً للأفكار الجديدة؛
- تهتم مؤسسة عمر بن عمر ببناء علاقة طويلة المدى مع زبائنها؛
- تخصص المؤسسة محل الدراسة ميزانية معتبرة للبحث والتطوير، إلا أنها لا تقوم بابتكار جذري في المنتجات وهذا راجع لعدم توفر المؤسسة على خبراء ومختصين في مجال الابتكار؛
- لم تتحصل المؤسسة على براءات الاختراع؛ ويعود هذا لطبيعة نشاطها حيث كل الابتكارات التي تقوم بها تدخل ضمن ابتكارات التحسين والتطوير؛
- تضع المؤسسة محل الدراسة الزبون مركز اهتمامها وذلك من خلال اعتمادها على اقتراحاته لتحسين منتجاتها.

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع بحث ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة كما يلي:

- أثر العلاقة مع الزيتون على تحسين إنتاجية المؤسسة؛
- آليات تشجيع ابتكار المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تفعيل عملية ابتكار المنتجات من خلال تنمية العلاقة بالزبائن -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية-؛
- واقع إدارة العلاقة مع الزيتون في تفعيل ابتكار المنتجات -دراسة حالة على عينة كبيرة من المؤسسات الجزائرية-

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية.

✓ الكتب

1. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
3. بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، مصر، 2008.
4. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2009.
5. جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، القاهرة، 2004.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
7. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس علاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2007.
9. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
10. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
12. سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
13. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2007.
14. صلاح زين الدين، الملكية الصناعية والتجارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011.
15. طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون، سلوك المستهلك، مكتبة الشقري، مصر، 2005.
16. عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2010.
17. عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع القبة، ط1، مصر، 2011.
18. علاء الفريايوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

19. علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013.
20. علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط 1، الأردن، 2010.
22. علي الددا، التسويق المعاصر: المفاهيم والسياسات، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
23. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014.
24. فاضلي إدريس، المدخل إلى الملكية الفكرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2010.
25. فاضلي إدريس، الملكية الصناعية في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر.
26. كريستوف فريدريك فون براون، حرب الإبداع، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2000.
27. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
28. محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
29. محفوظ أحمد حمودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
30. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
31. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2011.
32. معراج هوارى، وآخرون، العلامة التجارية، دار كنوز للمعرفة، ط 1، الأردن، عمان، 2013.
33. معراج هوارى، وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وآثارها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
34. منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
35. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
36. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

37. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
38. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
39. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012.
40. نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
41. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
42. نظام سويدان، التسويق المعاصر: بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و 2007، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
43. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.
44. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ الرسائل والأطروحات:
1. خلوط زهرة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014.
2. زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة(2)، الجزائر، 2013.
3. عامر ملايكية، واقع وأهمية ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006.
4. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
5. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012.

6. ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى 2001، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

✓ الملتقيات:

1. عمر أبو اليمن عبد الفتحي، دور الأنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية والتوجه نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير في العمل الإداري، السعودية، أيام 29-30 مارس 2005.

2. منير نوري، فاتح مجاهدي، دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008

✓ المجالات:

1. أبي سعيد أحمد الديوهجي، منذر خضر يعقوب المهدي، الابتكار في مجال ترويج الأنشطة والفعاليات الرياضية، مجلة الابتكار والتسويق، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، العدد 2، الجزائر، جانفي 2015.
2. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008.
3. بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، المديرية الجهوية، العدد 7، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
4. رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة (دراسة تجارب عالمية)، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلة الابتكار والتسويق، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، العدد 1، الجزائر، يناير 2014.
5. سحر أحمد كرجي العزاوي، وآخرون، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.
6. عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث إدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.

✓ المقابلة:

1. سليم مزادمي، نائب رئيس مصلحة التسويق والمبيعات، إدارة العلاقة مع الزبون، مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن، 2016/04/14.
2. جمال بلحيرش، رئيس مصلحة الإنتاج الآلية المتبعة في ا بتكار المنتجات، مؤسسة عمر بن عمر لإنتاج وتوزيع العجائن، 2016/04/28.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Arnaud Groff, 100 Question pour comprendre et agir, manages l'innovation, Afnor Paris, France, 2009.
2. Bertand, Bellon, innovation créatrice, édition economica, Paris, 2002.
3. Tugrul Alaner et All, Développer l'innovation, Revue Française de gestion, Sommaire, France, n° 155, Mars/Avril 2005.
4. René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, Paris, 2005.
5. Pierre Alard, Damien Dirringer, La stratégie de Relation Client, Dound, Paris, 2000.

## الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة استبيان

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي

الملحق رقم 03: تطور معدل نمو الرضا لزيائن مؤسسة عمر بن عمر

الملحق رقم 04: صور لمؤسسة عمر بن عمر ومنتجاتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مشاريع

### الإستبيان

السادة/ موظفي مؤسسة عمر بن عمر الفجوج - قالمة -

تحية طيبة وبعد ...

نرجوا مساهمتكم القيمة وذلك بالتكرم بالإدلاء بالمعلومات المطلوبة في هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم وتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من أجل نيل درجة الماجستير، والذي يحمل عنوان:  
"إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات"،

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة مهنية في مجال عملكم وبحكم موقعكم الوظيفي، فإننا نحن الباحثين نرجوا منكم الإطلاع على محاور هذا الاستبيان بعناية والإجابة على أسئلتها بموضوعية ومهنية،

علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة:

سوداني أحلام

إعداد الطلبة:

حروش رحمة

ناصرى خولة

## الجزء الأول: القسم الخاص بالبيانات الشخصية.

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	- الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 40-31	<input type="checkbox"/>	- العمر: من 30-20
<input type="checkbox"/>	من 51 فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 50-41
			- المستوي التعليمي:
		<input type="checkbox"/>	- ثانوي.
		<input type="checkbox"/>	- جامعي.
		<input type="checkbox"/>	- مهني.
		<input type="checkbox"/>	- آخر.
			- الوظيفة:
		<input type="checkbox"/>	- إطار.
		<input type="checkbox"/>	- عامل تحكم.
		<input type="checkbox"/>	- عامل تنفيذي.
			- سنوات الخبرة:
من 10-5 سنوات	<input type="checkbox"/>	- أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
- أكثر من 10 سنوات			<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: القسم الخاص بالدراسة:

المحور الأول: واقع علاقة مؤسسة عمر بن عمر بالزبائن:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1- تهتم المؤسسة ببناء علاقة طويلة المدى مع زبائنهم.
					2- تعمل المؤسسة على تقديم القيمة المضافة لزبائنهم من خلال فهم حاجاتهم والعمل الدائم على مواكبة توقعاتهم.
					3- تطبق المؤسسة مبدأ "اعرف زبونك" والذي يعني التعرف على أهم مصادر العوائد.
					4- الهدف الأساسي هو تحقيق رضا الزبون.
					5- ولي المؤسسة عناية متميزة برغبات وتوقعات زبائنهم الحالية والمستقبلية والإيفاء بها.
					6- تتصل المؤسسة بزبائنهم عن طريق الهاتف.
					7- تقوم المؤسسة بالتواصل مع زبائنهم عبر الانترنت.
					8- توجد مصلحة مستقلة تهتم بشؤون الزبائن.
					9- توفر المؤسسة سجل خاص بالشكاوي واقتراحات الزبائن.
					10- تستجيب المؤسسة لشكاوي و تطلعات زبائنهم.
					11- تتسم معاملة المؤسسة بالمرونة أي تتغير حسب حاجات الزبون.
					12- تعرض المؤسسة منتجات جديدة استجابة للاحتياجات الجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحاً.
					13- تكون العلاقة ناجحة بين المؤسسة وزبائنهم بالاعتماد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر لديه الرغبة في الاتصال معها.

## المحور الثاني: الابتكار في منتجات مؤسسة عمر بن عمر.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والتطوير.					
2- تطرح المؤسسة منتجات جديدة تماما.					
3- تطرح المؤسسة منتجات محسنة.					
4- تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع					
5- تحمي المؤسسة منتجاتها بتسجيل العلامة التجارية.					
6- تولي المؤسسة اهتماما بالموظفين الذين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار.					
7- تقوم المؤسسة بإدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا.					
8- تعمل المؤسسة على تحفيز ودعم القدرات الإبداعية التي تمكنها من خلق حلول وأفكار إنتاجية جديدة.					
9- تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.					
10- تلجأ المؤسسة إلى الابتكار من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها.					
11- تعتمد المؤسسة في عملية ابتكار المنتجات على خبراء ومختصين.					
12- تشجع على تجريب الأفكار وتتقبل الفشل.					
13- تأخذ بالمخاطر وتسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة وإن كانت نتائجها غير أكيدة.					
14- توفر المؤسسة المال والوقت اللازم لانتشار الأفكار الجديدة وتوفير كذا الموارد اللازمة لتنفيذها.					
15- يتم تقديم الحوافز للعاملين من أجل دعم طرح الأفكار الجديدة					

المحور الثالث: مدى مساهمة الزبون في ابتكار المنتجات في مؤسسة عمر بن عمر:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1- تعتمد المؤسسة على اقتراحات الزبائن لتحسين منتجاتها.
					2- تقوم المؤسسة برصد آراء المستعملين المستقبليين من أجل تصميم أكثر ملائمة.
					3- توفر المؤسسة جميع المعلومات المتعلقة بالمنتجات الجديدة للزبائن.
					4- تطرح المؤسسة منتجات مبتكرة حسب رغبات زبائنها
					5- تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية الابتكار
					6- تهتم المؤسسة بعمل أبحاث السوق بصفة دورية للحصول على أفكار جديدة.
					7- تقوم مؤسستكم بالتعرف على تفضيلات الزبائن لمنتجاتكم الجديدة
					8- تقوم المؤسسة بمتابعة مستمرة لضمان تطوير منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات زبائنها
					9- تقوم المؤسسة بالتعلم من الزبون والاكتماب والخلق والتحويل والاحتفاظ بمعرفته في سبيل تطوير الأداء والابتكار في المنتجات.
					10- تساهم معرفة الزبون في خلق قيمة جديدة وابتكار منتجات أفضل.
					11- تقوم مؤسستكم بخلق منتجات للزبائن بدلا من البحث عن زبائن لمنتجات جديدة.
					12- تعرض المؤسسة المنتج الجديد على زبائنها قبل طرحه في الأسواق بحيث يمكنها التعرف على آراءهم، وتتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	40

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va ذكر	29	63,0	63,0	63,0
lid أنثى	17	37,0	37,0	100,0
e Total	46	100,0	100,0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va من 20 إلى 30 سنة	15	32,6	32,6	32,6
lid من 31 إلى 40 سنة	14	30,4	30,4	63,0
e من 41 إلى 50 سنة	8	17,4	17,4	80,4
من 51 سنة فأكثر	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va ثانوي	6	13,0	13,0	13,0
lid جامعي	20	43,5	43,5	56,5
e مهني	16	34,8	34,8	91,3
آخر	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va إطار	17	37,0	37,0	37,0
lid عامل تحكم	13	28,3	28,3	65,2
e عامل تنفيذي	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

## العبارة رقم 01

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va غير موافق	4	8,7	8,7	8,7
lid محايد	4	8,7	8,7	17,4
e موافق	27	58,7	58,7	76,1
موافق بشدة	11	23,9	23,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

## العبارة رقم 02

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
lid غير موافق	6	13,0	13,0	15,2
e محايد	15	32,6	32,6	47,8
موافق	21	45,7	45,7	93,5
موافق بشدة	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

## العبارة رقم 03

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	14	30,4	39,1
	محايد	9	19,6	58,7
	موافق	10	21,7	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 04

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	13,0	13,0
	غير موافق	3	6,5	19,6
	محايد	7	15,2	34,8
	موافق	9	19,6	54,3
	موافق بشدة	21	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 05

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	15,2	15,2
	غير موافق	5	10,9	26,1
	محايد	11	23,9	50,0
	موافق	16	34,8	84,8
	موافق بشدة	7	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 06

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	15,2	15,2
	غير موافق	8	17,4	32,6
	محايد	9	19,6	52,2
	موافق	18	39,1	91,3
	موافق بشدة	4	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 07

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2
	غير موافق	9	19,6	21,7
	محايد	6	13,0	34,8
	موافق	14	30,4	65,2
	موافق بشدة	16	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 08

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,5	6,5
	غير موافق	6	13,0	19,6
	محايد	13	28,3	47,8
	موافق	14	30,4	78,3
	موافق بشدة	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 09

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	17,4	17,4
	غير موافق	8	17,4	34,8
	محايد	10	21,7	56,5
	موافق	12	26,1	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	3	6,5	15,2
	محايد	13	28,3	43,5
	موافق	16	34,8	78,3
	موافق بشدة	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	8	17,4	26,1
	محايد	7	15,2	41,3
	موافق	18	39,1	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3
	غير موافق	11	23,9	28,3
	محايد	14	30,4	58,7
	موافق	13	28,3	87,0
	موافق بشدة	6	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	21,7	21,7
	غير موافق	7	15,2	37,0
	محايد	7	15,2	52,2
	موافق	10	21,7	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3
	غير موافق	1	2,2	6,5
	محايد	11	23,9	30,4
	موافق	20	43,5	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,5	6,5
	غير موافق	10	21,7	28,3
	محايد	12	26,1	54,3
	موافق	10	21,7	76,1
	موافق بشدة	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	6	13,0	21,7
	محايد	5	10,9	32,6
	موافق	19	41,3	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	21,7	21,7
	غير موافق	12	26,1	47,8
	محايد	7	15,2	63,0
	موافق	5	10,9	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	15,2	15,2
	غير موافق	4	8,7	23,9
	محايد	8	17,4	41,3
	موافق	14	30,4	71,7
	موافق بشدة	13	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	11	23,9	32,6
	محايد	9	19,6	52,2
	موافق	13	28,3	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,9	10,9
	غير موافق	9	19,6	30,4
	محايد	4	8,7	39,1
	موافق	13	28,3	67,4
	موافق بشدة	15	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,5	6,5
	غير موافق	9	19,6	26,1
	محايد	10	21,7	47,8
	موافق	13	28,3	76,1
	موافق بشدة	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	15,2	15,2
	غير موافق	8	17,4	32,6
	محايد	11	23,9	56,5
	موافق	15	32,6	89,1
	موافق بشدة	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,9	10,9
	غير موافق	7	15,2	26,1
	محايد	7	15,2	41,3
	موافق	14	30,4	71,7
	موافق بشدة	13	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	5	10,9	19,6
	محايد	13	28,3	47,8
	موافق	8	17,4	65,2
	موافق بشدة	16	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	13,0	13,0
	غير موافق	13	28,3	41,3
	محايد	13	28,3	69,6
	موافق	8	17,4	87,0
	موافق بشدة	6	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,9	10,9
	غير موافق	7	15,2	26,1
	محايد	11	23,9	50,0
	موافق	13	28,3	78,3
	موافق بشدة	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,5	6,5
	غير موافق	11	23,9	30,4
	محايد	10	21,7	52,2
	موافق	14	30,4	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	19,6	19,6
	غير موافق	6	13,0	32,6
	محايد	9	19,6	52,2
	موافق	12	26,1	78,3
	موافق بشدة	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2
	غير موافق	3	6,5	8,7
	محايد	6	13,0	21,7
	موافق	25	54,3	76,1
	موافق بشدة	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	15,2	15,2
	محايد	15	32,6	47,8
	موافق	20	43,5	91,3
	موافق بشدة	4	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3
	غير موافق	11	23,9	28,3
	محايد	12	26,1	54,3
	موافق	13	28,3	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	13,0	13,0
	غير موافق	4	8,7	21,7
	محايد	7	15,2	37,0
	موافق	15	32,6	69,6
	موافق بشدة	14	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,5	6,5
	غير موافق	7	15,2	21,7
	محايد	18	39,1	60,9
	موافق	10	21,7	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,9	10,9
	غير موافق	8	17,4	28,3
	محايد	5	10,9	39,1
	موافق	17	37,0	76,1
	موافق بشدة	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7
	غير موافق	9	19,6	28,3
	محايد	9	19,6	47,8
	موافق	15	32,6	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3
	غير موافق	6	13,0	17,4
	محايد	12	26,1	43,5
	موافق	18	39,1	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3
	غير موافق	10	21,7	26,1
	محايد	11	23,9	50,0
	موافق	6	13,0	63,0
	موافق بشدة	17	37,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0

## العبارة رقم 38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,9	10,9
	غير موافق	10	21,7	32,6
	محايد	12	26,1	58,7
	موافق	11	23,9	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,5	6,5
	غير موافق	6	13,0	19,6
	محايد	13	28,3	28,3
	موافق	16	34,8	34,8
	موافق بشدة	8	17,4	17,4
	Total	46	100,0	100,0

العبارة رقم 40

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3
	غير موافق	8	17,4	17,4
	محايد	9	19,6	19,6
	موافق	13	28,3	28,3
	موافق بشدة	14	30,4	30,4
	Total	46	100,0	100,0

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
رقم العبارة 01	46	2	5	3,98	,830
رقم العبارة 02	46	1	5	3,41	,884
رقم العبارة 03	46	1	5	3,13	1,293
رقم العبارة 04	46	1	5	3,78	1,428
رقم العبارة 05	46	1	5	3,24	1,286
رقم العبارة 06	46	1	5	3,09	1,244
رقم العبارة 07	46	1	5	3,76	1,196
رقم العبارة 08	46	1	5	3,48	1,169
رقم العبارة 09	46	1	5	3,09	1,363
رقم العبارة 10	46	1	5	3,54	1,168
رقم العبارة 11	46	1	5	3,43	1,241
رقم العبارة 12	46	1	5	3,22	1,094
رقم العبارة 13	46	1	5	3,15	1,520
رقم العبارة 14	46	1	5	3,85	,988
رقم العبارة 15	46	1	5	3,35	1,251
رقم العبارة 16	46	1	5	3,63	1,254
رقم العبارة 17	46	1	5	2,93	1,526
رقم العبارة 18	46	1	5	3,48	1,394
رقم العبارة 19	46	1	5	3,26	1,273
رقم العبارة 20	46	1	5	3,52	1,410
رقم العبارة 21	46	1	5	3,43	1,241
رقم العبارة 22	46	1	5	3,07	1,254
رقم العبارة 23	46	1	5	3,50	1,346
رقم العبارة 24	46	1	5	3,59	1,309
رقم العبارة 25	46	1	5	2,89	1,233
رقم العبارة 26	46	1	5	3,35	1,286
رقم العبارة 27	46	1	5	3,28	1,205
رقم العبارة 28	46	1	5	3,17	1,435
رقم العبارة 29	46	1	5	3,91	,915
رقم العبارة 30	46	2	5	3,46	,862
رقم العبارة 31	46	1	5	3,30	1,152
رقم العبارة 32	46	1	5	3,59	1,359
رقم العبارة 33	46	1	5	3,28	1,129
رقم العبارة 34	46	1	5	3,46	1,328
رقم العبارة 35	46	1	5	3,35	1,251
رقم العبارة 36	46	1	5	3,52	1,070
رقم العبارة 37	46	1	5	3,57	1,311
رقم العبارة 38	46	1	5	3,15	1,264
رقم العبارة 39	46	1	5	3,43	1,128
رقم العبارة 40	46	1	5	3,63	1,218
m	46	3	4	3,41	,452
k	46	2	5	3,35	,487
g	46	2	5	3,47	,396
N valide (listwise)	46				

Corrélations		
	m	k
Corrélacion de Pearson	1	,734**
m Sig. (bilatérale)		,000
N	46	46
Corrélacion de Pearson	,734**	1
k Sig. (bilatérale)	,000	
N	46	46

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



Les moulins Amor Benamor



Les silos des moulins



LABORATOIRE DE L'ENTREPRISE



Logo des moulins et pâtes

منتجات المؤسسة



### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العلاقة مع الزبون في ابتكار المنتجات في المؤسسة الإنتاجية (عمر بن عمر)، ولتحقيق أغراض الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها 46 مفردة، وقد تمت المعالجة ببرنامج الحزمة الاحصائية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: اهتمام المؤسسة ببناء علاقة طويلة المدى مع زبائنهم، كما تلجأ المؤسسة إلى الابتكار من خلال إدخال تحسينات على منتجاتها، وأن هناك دور إيجابي لإدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل ابتكار المنتجات، وأوصت الدراسة بترسيخ وتبني ثقافة التوجه بالزبون داخل المؤسسة وبين موظفيها، والاحتفاظ بمعرفة الزبون من أجل تطوير الأداء والابتكار في المنتجات.

**الكلمات المفتاحية:** الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون، الابتكار، الابتكار في المنتجات.

### Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle de gestion de la relation client dans l'innovation du produit dans la productivité de l'entreprise (Amar Benamar), pour atteindre les objectifs d'utilisation d'étude descriptive un questionnaire a été également utilisé aux fins de la collecte de données parmi les membres de l'échantillon, qui comptait 46 éléments, et l'étude à été analyse par un programme le logiciel de statistiques (Spss) pour analyser les données de l'enquête, selon moyennes arithmétique et autres, et l'étude a atteint de nombreux résultats: l'intéressement de l'entreprise pour construire des relations à long terme avec ses clients, comme le recours à des améliorations dans leurs produits, et il en résulte un rôle positif de la gestion de la relation client dans l'activation de l'innovation de produit, l'étude recommande l'établissement et l'adoption de la culture de l'orientation client au sein de l'organisation et parmi leurs employés et conserver la connaissance client pour développer la performance et l'innovation dans les produits.

**Les mots clé :** client, gestion de la relation client, l'innovation, l'innovation de produit.