

الرقم التسلسلي: .....  
رقم التسجيل: D.SG/3C/06/16

أطروحة مقدمة لنيل شهادة  
دكتوراه الطور الثالث  
في علوم التسيير  
تخصص : تسيير المؤسسات  
العنوان:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي  
-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية-

من إعداد:

آمنة سعودي

تاريخ المناقشة: 2020/01/19

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
د بن واضح الهاشمي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	رئيسا
د بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	مشرفاً ومقررا
د القرني عبد الرحمان	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	ممتحنا
د قرواط يونس	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	ممتحنا
د رايس عبد الحق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد خيضر-بسكرة	ممتحنا
د بن مويزة أحمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عمار ثلجي-الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



# شكر وتقدير

"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

إبراهيم -07-

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .. الحمد لله من قبل ومن بعد الذي وفقني في مشواي الدراسي، وأمدني بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه إنه هو أهل الحمد والثناء

ومصدقاً لقول الحبيب المصطفى: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ" ومنه باب العرفان بالجميل، يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والدعاء بالخير إلى الأستاذ المشرف **بعيبيش شعبان**، الذي لم يخل بدعمه وتوجيهاته الدقيقة والمستمرة في سبيل إنجاز هذا العمل، وأشكره على صبره ورحابة صدره، وأسأل الله أن يجزيه خير جزاء ويمنحه الصحة والعناء

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل، ولما سيقدمونه من ملاحظات علمية لتقويمه وإثرائه، وكذا الأساتذة الذين تفضلوا بتكليم الاستبيان الخاص بهذا العمل

ولا يفوتني أن أشكر موظفي مؤسسة حضانة حليب وعلى رأسهم السيد **جعدي وليد** رئيس مديرية المحاسبة الذي قدم يد العون، ووفر المعطيات اللازمة لإنجاز هذه الأمانة

ولا أنسى أن أشكر موظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة على حسن تعاونهم

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
--	إهداء
--	شكر وتقدير
V	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
أ - ش	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
05	المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
11	أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
15	ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
17	المطلب الرابع: خصائص بطاقة الأداء المتوازن والغرض من استخدامها
17	أولاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
18	ثانياً: الغرض من استخدام بطاقة الأداء المتوازن
20	المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن
20	المطلب الأول: ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية
20	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية
22	ثانياً: الخريطة الاستراتيجية

# فهرس المحتويات

26	المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن
27	أولاً: صياغة الرؤية
27	ثانياً: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة
27	ثالثاً: تحديد عوامل النجاح الحاكمة
28	رابعاً: تحديد مقاييس الأداء
28	خامساً: تحديد وتطوير خطة العمل
28	سادساً: تحديد الأعمال التنفيذية
29	سابعاً: المتابعة والتقييم
29	المطلب الثالث: متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن، صعوباتها والعوامل المؤثرة على تطبيقها
29	أولاً: متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن
30	ثانياً: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
32	ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
33	المطلب الرابع: مميزات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها
33	أولاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
34	ثانياً: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
37	المبحث الثالث: منظورات بطاقة الاداء المتوازن ومؤشرات قياس الاداء
37	المطلب الأول: المنظور المالي
37	أولاً: مفهوم المنظور المالي
40	ثانياً: مؤشرات قياس المنظور المالي
42	المطلب لثاني: منظور العملاء
42	أولاً: مفهوم منظور العملاء
45	ثانياً: مؤشرات قياس منظور العملاء
48	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية
48	أولاً: مفهوم منظور العمليات الداخلية
51	ثانياً: مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية

53	المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو
53	أولاً: مفهوم منظور التعلم والنمو
56	ثانياً: مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو
57	المطلب الخامس: الاستدامة كمنظور جديد مضاف لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن
57	أولاً: مفهوم منظور الاستدامة
61	ثانياً: مؤشرات قياس منظور الاستدامة
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الابتكار التسويقي، مفاهيم وأبعاد</b>	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للابتكار التسويقي
68	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
68	أولاً: تعريف الابتكار
71	ثانياً: الفرق بين الاختراع، الابداع، والابتكار
72	المطلب الثاني: نشأة الابتكار التسويقي وعوامل ظهوره
72	أولاً: نشأة الابتكار التسويقي
73	ثانياً: عوامل ظهور الابتكار التسويقي
75	المطلب الثالث: مفهوم الابتكار التسويقي والعناصر المكونة له
75	أولاً: تعريف الابتكار التسويقي
77	ثانياً: أهمية الابتكار التسويقي
79	ثانياً: العناصر المكونة للابتكار التسويقي
81	المطلب الرابع: أنواع الابتكار التسويقي والعوامل المؤثرة فيه
81	أولاً: أنواع الابتكار التسويقي
83	ثانياً: العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي
87	المبحث الثاني: الابتكار التسويقي، المراحل والمتطلبات
87	المطلب الأول: مراحل الابتكار التسويقي
88	أولاً: توليد الأفكار الابتكارية

# فهرس المحتويات

90	ثانيا: غريلة الأفكار
91	ثالثا: تقييم الافكار
93	رابعا: اختبار الابتكار
94	خامسا: تطبيق الابتكار
95	سادسا: تقييم نتائج الابتكار
95	<b>المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي</b>
96	أولا: متطلبات إدارية وتنظيمية
97	ثانيا: متطلبات خاصة بالمعلومات
98	ثالثا: متطلبات متعلقة بإدارة المشتغلين في التسويق
99	رابعا: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية
100	خامسا: متطلبات متنوعة
101	<b>المطلب الثالث: فوائد وسلبات الابتكار التسويقي</b>
101	أولا: فوائد الابتكار التسويقي
101	ثانيا: الآثار السلبية للابتكار التسويقي
103	<b>المطلب الرابع: الأخطاء في النظرة للابتكار التسويقي</b>
105	<b>المبحث الثالث: أبعاد الابتكار التسويقي</b>
105	<b>المطلب الأول: الابتكار في المنتج</b>
105	أولا: مفهوم المنتج الجديد
106	ثانيا: أهمية ابتكار المنتجات الجديدة
107	ثالثا: أنواع المنتجات الجديدة واستراتيجيات المنتج المبتكر
109	<b>المطلب الثاني: الابتكار في السعر</b>
109	أولا: مفهوم الابتكار في السعر
110	ثانيا: طرق الابتكار في التسعير
114	<b>المطلب الثالث: الابتكار في الترويج</b>
114	أولا: مفهوم الترويج الابتكاري
115	ثانيا: أساليب الابتكار في الترويج

# فهرس المحتويات

119	المطلب الرابع: الابتكار في التوزيع
119	أولاً: مفهوم الابتكار في التوزيع
120	ثانياً: طرق الابتكار في التوزيع
124	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة حليب</b>	
125	تمهيد
126	المبحث الأول: التعريف بميدان ومنهجية الدراسة
126	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنة حليب
130	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب
132	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها
132	أولاً: نشاط المؤسسة
132	ثانياً: مهام المؤسسة
133	المطلب الرابع: أدوات الدراسة والدراسة الاستكشافية
133	أولاً: أدوات الدراسة
134	ثانياً: الدراسة الاستكشافية
140	المبحث الثاني: اختبارات مقياس الدراسة
140	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
140	أولاً: المتغيرات المستقلة
142	ثانياً: المتغير التابع
142	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحيه المقياس
142	أولاً: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha)
146	ثانياً: صدق الاستبيان
150	ثالثاً: اختبار طبيعية البيانات
151	المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة
151	أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

# فهرس المحتويات

157	ثانيا: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع
158	المطلب الرابع: الارتباطات بين متغيرات الدراسة
159	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي حضنة حليب	
161	تمهيد
162	المبحث الأول: تقييم أداء مؤسسة حضنة حليب وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
162	المطلب الأول: تقييم البعد المالي
166	المطلب الثاني: تقييم بعد العملاء
169	المطلب الثالث: تقييم بعد العمليات الداخلية
172	المطلب الرابع: تقييم بعد التعلم والنمو
177	المطلب الخامس: تقييم بعد البيئة والمجتمع
183	المبحث الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
183	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
183	أولا: أهداف ومبادرات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب
185	ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة حضنة حليب
187	المطلب الثاني: الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضنة حليب
191	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية
195	المطلب الرابع: النموذج النهائي للدراسة
197	الخاتمة
203	قائمة المراجع
219	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	مؤشرات قياس المنظور البيئي والاجتماعي	01
128	رقم الأعمال وعدد الموظفين ورأس المال الاجتماعي للفترة (2011-2005)	02
129	رقم الأعمال وعدد الموظفين ورأس المال الاجتماعي للفترة (2015-2012)	03
140	المتغيرات المستقلة	04
142	المتغير التابع	05
142	معدلات الثبات لمحاو الدراسة	06
143	معاملات الثبات للبعد المالي	07
143	معاملات الثبات لبعء العملاء	08
144	معاملات الثبات لبعء العمليات الداخلية	09
144	معاملات الثبات لبعء التعلم والنمو	10
145	معاملات الثبات لبعء البيئة والمجتمع	11
145	معاملات الثبات للابتكار التسويقي	12
147	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المالي والدرجة الكلية للمحور	13
147	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العملاء والدرجة الكلية للمحور	14
148	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور	15
148	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور	16
149	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البيئة والمجتمع والدرجة الكلية للمحور	17
149	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الابتكار التسويقي والدرجة الكلية للمحور	18
150	اختبار الطبيعية (Sample Kolmogorov-Smirnov)	19
151	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	20
152	الإحصاء الوصفي للمحور المالي	21

## فهرس الجداول

153	الإحصاء الوصفي لمحور العملاء	22
154	الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية	23
155	الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو	24
156	الإحصاء الوصفي لمحور البيئة والمجتمع	25
157	الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار التسويقي	26
158	مصنوفة الارتباطات بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي	27
162	تطور معدل دوران الأصول	28
163	تطور معدل الأرباح	29
164	تطور معدل العائد على الاستثمار	30
165	تطور معدل هامش الربح	31
166	تطور معدل رقم الأعمال	32
167	تطور عدد العملاء	33
168	تطور مصاريف الأشهار	34
169	معدل دوران المخزون	35
170	تطور معدل حجم الانتاج	36
171	معدل الأداء اليومي للعامل	37
172	تطور القيمة المضافة	38
173	معدل التأطير	39
174	معدل التوظيف	40
175	تطور مصاريف المستخدمين	41
176	معدل دوران العاملين	42
177	معدلات التكوين	43
177	القروض الاجتماعية للموظفين	44
178	معدل تطور تبرعات المؤسسة	45
179	معدل تطور تكاليف استهلاك الكهرباء	46
180	معدل تطور تكاليف استهلاك المياه	47

## فهرس الجداول

181	معدل تكاليف البريد والاتصالات	48
183	أهداف، مؤشرات، ومبادرات البعد المالي	49
184	أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد العملاء	50
184	أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد العمليات الداخلية	51
184	أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد التعلم والنمو	52
185	أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد البيئة والمجتمع	53
186	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	54
187	مصنوفة الارتباطات بين محاور بطاقة الأداء المتوازن	55
192	ملخص النموذج	56
192	تحليل التباين	57
193	المعاملات	58

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج الفرضي الأول	01
ح	النموذج الفرضي الثاني	02
05	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	03
07	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	04
09	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	05
14	الأبعاد الزمنية الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن	06
22	نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية	07
25	الخريطة الاستراتيجية	08
26	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	09
40	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	10
44	منظور العملاء	11
45	المقاييس الأساسية لمنظور العملاء	12
47	مقياس القيمة من وجهة نظر العميل	13
50	نموذج سلسلة القيمة الداخلية	14
54	إطار قياس منظور التعلم والنمو	15
57	آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن	16
59	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	17
70	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق	18
72	عملية الابتكار	19
73	مراحل تطور الابتكار التسويقي	20
79	عناصر الابتكار التسويقي	21
87	مراحل الابتكار التسويقي	22

# فهرس الاشكال

91	القبول والرفض للأفكار الجديدة	23
96	متطلبات الابتكار التسويقي	24
131	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة	25
189	الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة	26
195	النموذج النهائي للدراسة	27

āle āleo

يشهد العالم منذ أواخر القرن الماضي تغييرات مستمرة ومتسارعة، وتطورا في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وقد اتسم هذا التطور بالديناميكية والتوجه نحو العالمية والمنافسة والابتكار، الأمر الذي شكل ضغوطات متزايدة دفعت بالمؤسسات ولاسيما الاقتصادية منها إلى ضرورة الاستجابة السريعة والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي يعتمد على قدرتها على التقييم الفعال لأدائها الذي يضمن تحسين قراراتها وبلوغ أهدافها. وبالرغم من أن المؤسسات استخدمت العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلا أن قياس الأداء ووضع الاستراتيجيات الفعالة لا يزال يشكل تحديا مستمرا بالنسبة للمؤسسات والباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة، والعدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة فيها من جهة أخرى.

لعدة عقود مضت، اقتصر قياس وتقييم أداء المؤسسات على الجانب المالي فقط، بالاعتماد على مختلف المقاييس والمؤشرات المالية مع إهمال تام للجوانب غير المالية، وهذا ما جعل مؤشرات الأداء المالية تلقى العديد من الانتقادات بمرور الزمن، كونها تعكس الأداء في الماضي فقط ولا تقدم أي صورة عن الأداء في المستقبل، كما أنها لا توضح العلاقة بين مستوى الأداء ومسبباته، فضلا عن عدم قدرتها على ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى. وبذلك فمقاييس الأداء التقليدية لا تعبر حقيقة عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة في أمس الحاجة إلى أساس منهجي متكامل تعتمد عليه في تقييم أدائها. من هنا واستجابة للقصور في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء اقترح كل من **Robert Kaplan & David Norton** سنة 1992 نموذجا جديدا لتقييم الأداء يعالج السلبيات السابقة من خلال دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية، وهو ما أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن "**Balanced Scorecard**".

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الأدوات الإدارية الحديثة، ونظاما شاملا لتقييم الأداء من منظور استراتيجي، تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة، وبهذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات غير المالية وتعمل على احداث التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الماضي والمستقبل، وذلك من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي الذي يهتم بالمساهمين، بعد العملاء الذي يركز على درجة رضا العملاء ونظرتهم للمؤسسة، بعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يُعنى بمجالات التعلم والابتكار داخل المؤسسة.

## مقدمة عامة

والملاحظ أن الابتكار يدخل ضمن البعد الرابع لبطاقة الأداء المتوازن، وقد أجمع كتاب الإدارة والباحثين اليوم على أن المؤسسات بحاجة ملحة للابتكار لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، فهو أداتها في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات، فالابتكار منذ سنوات عديدة أصبح هو المنشئ للثروة وهو الذي يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة، والوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع، وللا ابتكار أوجه وأشكال عديدة أبرزها الابتكار التسويقي الذي يشمل عدة مجالات هي: الابتكار في المنتجات، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، والابتكار في الترويج، وهذا ما يجعله أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تمكن المؤسسات من تلبية حاجات ورغبات العملاء، ومواجهة المنافسة الشديدة، وخلق ميزة تنافسية تسمح لها بكسب حصة سوقية أكبر.

### 2- الإشكالية:

حظيت بطاقة الأداء المتوازن بمكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء، وشهدت تطبيقا واسعا في المؤسسات الأوربية والأمريكية، إلا أن تطبيق هذه الأداة لا يزال يشهد قصورا واضحا في الدول النامية ولاسيما الجزائر، وتعتبر مؤسسة حضنة حليب من بين المؤسسات الجزائرية الخاصة العاملة في مجال الصناعات الغذائية، والتي تعرف منافسة شديدة من بعض العلامات الوطنية والأجنبية على حد سواء، حيث تدرك المؤسسة جيدا أهمية عملية تقييم أداء أنشطتها بصفة عامة، والابتكار التسويقي بصفة خاصة كونه من الأنشطة التي ترتبط بأداء العنصر البشري من جهة والعامل التكنولوجي من جهة أخرى، لذلك فهي بحاجة ماسة لأداة فعالة تمكنها من تقييم أدائها الشامل، وعليه تتمثل إشكالية هذه الدراسة في الأسئلة التالية:

### ❖ السؤال الرئيسي:

ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي سؤالان فرعيان:

### ❖ السؤال الفرعي الأول:

كيف يمكن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟

### ❖ السؤال الفرعي الثاني:

## مقدمة عامة

ما أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟

وينقسم هذا السؤال إلى الأسئلة التالية:

- ما أثر استخدام البعد المالي في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟
- ما أثر استخدام بعد العملاء في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟
- ما أثر استخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟
- ما أثر استخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟
- ما أثر استخدام بعد البيئة والمجتمع في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟

### 3- الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة الرئيسية للدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

#### ❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيتان الفرعيتان:

#### ❖ الفرضية الفرعية الأولى:

يمكن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب بالمسيلة من خلال تحديد الأهداف، المؤشرات، المبادرات، والمعايير في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### ❖ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لاستخدام البعد المالي في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حليب بالمسيلة؟

## مقدمة عامة

- يوجد أثر لاستخدام بعد العملاء في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- يوجد أثر لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- يوجد أثر لاستخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- يوجد أثر لاستخدام بعد البيئة والمجتمع في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

### 4-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى تبني المؤسسة لمفهوم الابتكار التسويقي؛
- الوقوف على مدى توفر البعد البيئي والاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة دمج مؤشرات ضمن البطاقة للحصول على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؛
- التعرف على إمكانية وكيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة تطوير نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يضم المقاييس المناسبة التي تسمح بتقييم الأداء الشامل لمؤسسة حضنة حليب، وكذا تقديم نموذج للخريطة الاستراتيجية التي تسمح للمديرين بمتابعة تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة المتمثلة في: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبعد الاستدامة على تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة من جهة، والابتكار التسويقي كأحد المفاهيم التسويقية المعاصرة من جهة أخرى، وبالتالي يمكن أن تعتبر هذه الدراسة مرجعا هاما، كما يمكن أن تفتح آفاقا أخرى أمام دراسات تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي.
- **الأهمية العملية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة تسمح لها بتقييم أدائها الشامل، حيث تحاول هذه الدراسة لفت أنظار المؤسسات الجزائرية ولاسيما الصناعية منها إلى

## مقدمة عامة

أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء، للحصول على نظرة شمولية تعكس الأداء الفعلي لهذه المؤسسات، فضلا عن إمكانية استعمالها من طرف مديري المؤسسات الجزائرية كأداة للإدارة الاستراتيجية تسمح بتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، حيث تبرز هذه الدراسة كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب ومدى مساهمتها في تحقيق الابتكار التسويقي مما يشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي في السوق.

### 6- نموذج الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها والتي تقتضي أن تكون هذه الدراسة على مرحلتين، تتمثل المرحلة الأولى في محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، أما المرحلة الثانية فتتمثل في دراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة، والمتغير التابع المتمثل في الابتكار التسويقي، وعليه سيتم تصميم نموذجين للدراسة:

صُمم النموذج الفرضي الأول للدراسة والمتمثل في نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب وفق

نموذج *Kaplan & Norton* كما يلي:

### الشكل (01): النموذج الفرضي الأول

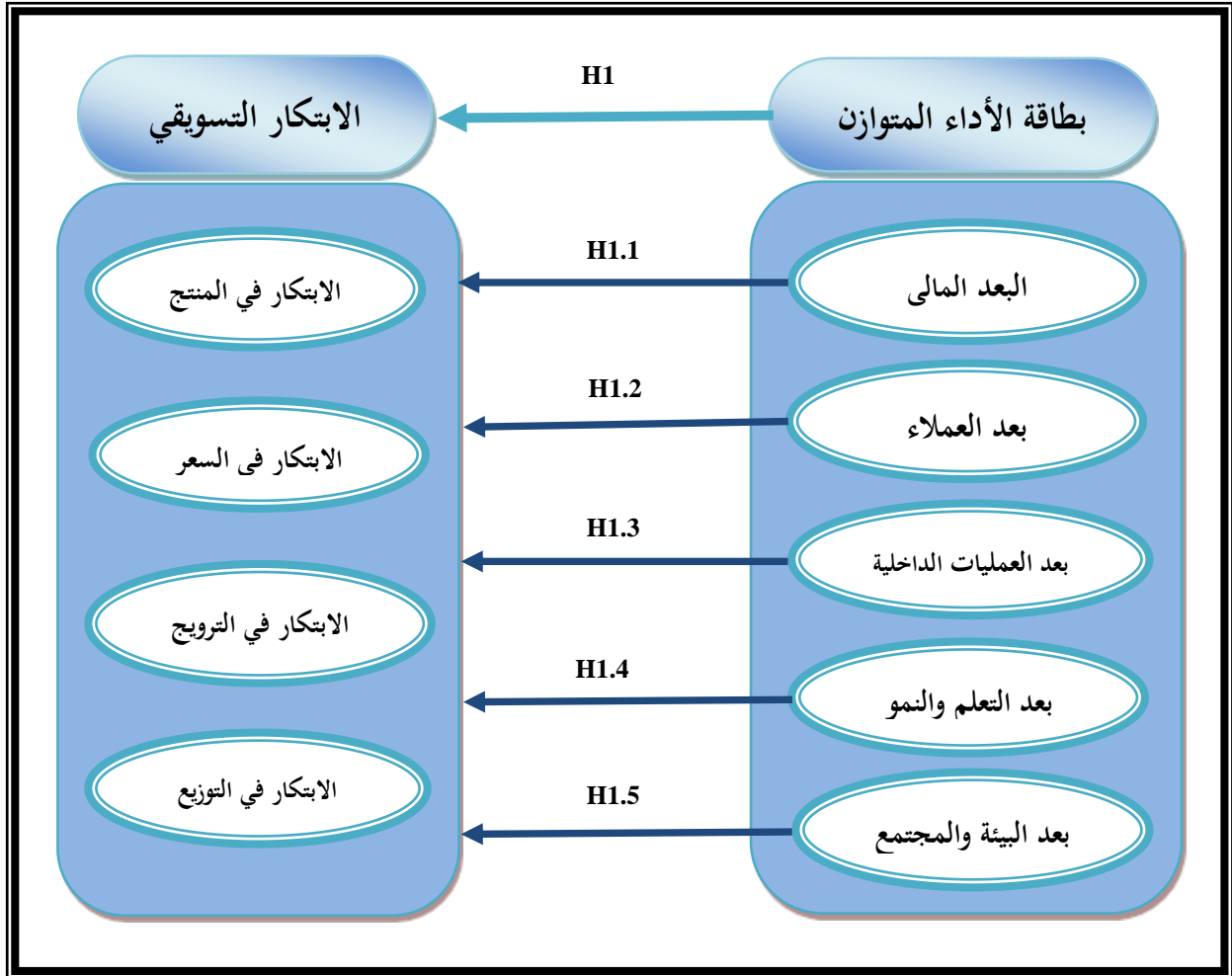
الأبعاد	الأهداف	المؤشرات	المبادرات	المعايير
البعد المالي				
بعد العملاء				
بعد العمليات الداخلية				
بعد التعلم والنمو				
بعد البيئة والمجتمع				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج *Norton & Kaplan*

# مقدمة عامة

وتم تصميم النموذج الفرضي الثاني وضبط أبعاد الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على دراسات: (Kaplan & Norton, 1992)، (Kaplan & Norton, 1996)، (قويدر الواحد عبد الله، 2015)، (رايس وفاء، 2016)، في حين تم الاعتماد في ضبط أبعاد المتغير التابع على دراسات: (آمنة أبو النجا، 2008)، (كتاب منال، 2017)، والشكل الموالي يوضح النموذج الثاني للدراسة:

الشكل رقم (02): النموذج الفرضي الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة

7- حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة حلبة الواقعة بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفترة الممتدة بين سبتمبر 2018 وأوت 2019، بالتركيز على تحليل البيانات والوثائق المالية للمؤسسة بين الفترة الممتدة بين سنتي 2013 و2017 لاستخراج المؤشرات اللازمة واستخدامها في بناء بطاقة مقترحة لمؤسسة حلبة.

## مقدمة عامة

**الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن في خمسة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، أما المتغير التابع فيتمثل في الابتكار التسويقي بأبعاده الأربعة: الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع.

### 8- منهج وأدوات الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المقدمة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، عن طريق القيام بمسح مكتبي لما توفر من مراجع ذات صلة بموضوع الدراسة، متمثلة في الكتب، المذكرات، الدوريات، والملتقيات المتضمنة للدراسات السابقة، والتي تم الاستناد عليها في بناء النموذج النظري للدراسة وترجمته إلى فرضيات سيتم اختبارها فيما بعد. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقبل إجراء الدراسة الميدانية المعمقة تم القيام بدراسة استطلاعية تهدف إلى استكشاف ميدان الدراسة والضبط الدقيق للإشكالية والفرضيات، واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، حيث تمثلت هذه الأخيرة في: المقابلات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، الوثائق والتقارير المالية للمؤسسة، وكذا الاستبيان الذي وُزِعَ على الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة، وتحليل آرائهم بالاعتماد على برنامج SPSS الذي يساعد على تحليل المعطيات للوصول إلى استنتاجات واقتراحات.

### 9- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع وللإجابة على الإشكاليات المطروحة سيتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، حيث سيخصص الفصل الأول لأساسيات بطاقة الأداء المتوازن، والذي يتناول مفاهيم عامة لبطاقة الأداء المتوازن، والبعد الاستراتيجي لها، كما سيتم التطرق فيه إلى أبعادها الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى بعد الاستدامة. وبالنسبة للفصل الثاني فسيخصص للابتكار التسويقي، وستتناول فيه المفاهيم الأساسية للابتكار التسويقي، مراحلها، ومتطلباته، وكذا أبعاده الأربعة والمتمثلة في الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع.

أما الفصل الثالث فسيخصص لشرح إجراءات الدراسة الميدانية حيث سيتم التعريف بميدان ومنهجية الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، متغيرات الدراسة، اختبار ثبات وصلاحية المقياس، كما سنتناول فيه الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، وكذا الارتباطات بين متغيرات الدراسة، بينما الفصل الرابع والأخير فسيتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي من خلال تقييم أداء مؤسسة حليب وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، اختبار الفرضيات، تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، وكذا الخريطة الاستراتيجية المقترحة لذات المؤسسة، وسينتهي الفصل بتقديم النموذج النهائي للدراسة. وأخيراً الخاتمة والتي تتضمن النتائج وبعض الاقتراحات.

- دراسة قويدر الواحد عبد الله بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بتضمين هذه الأخيرة المؤشرات البيئية والاجتماعية عن طريق إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية للبطاقة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وهو البعد المجتمعي، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على استراتيجية اجتماعية وبيئية محددة وواضحة، على اعتبار عدم امتلاكها خطة أو برنامج مدروس يخص جوانبها البيئية والاجتماعية، ومعظم ما تقوم به من مجهودات لإدماج هذا البعد هو في إطار التشريعات والقوانين الاجتماعية والبيئية للدولة، وتوجت الدراسة بضرورة توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات حتى يمكن لهذه المؤسسة من الاستفادة من هذا النموذج في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.

- دراسة رايس وفاء بعنوان: مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومدى توفر مقومات تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، كما هدفت أيضا إلى محاولة تطوير نموذج يحتوي على عدد من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، والتي تزود الإدارة بتصور شامل عن فاعلية أداء المؤسسة، وتقييم أدائها بناءً على النموذج المقترح.

وقد تم التوصل إلى أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على جداول القيادة بدل بطاقة الأداء المتوازن، معتمدة في ذلك على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، إلا أنها لا تتبنى نفس التصنيف للأبعاد، وهو ما يدل على أنه يمكن للمؤسسة أن يكون لديها توجه استراتيجي نحو تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة لطرش وليد بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

## مقدمة عامة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الاتصالات في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي والمقاييس التي تندرج تحت كل مكون من مكوناته، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لديها معرفة بمفاهيم لأداء الاستراتيجي وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وإعداد بطاقة الأداء المتوازن، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة سعي شركات خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، وتهيئة الظروف الملائمة لتفعيل عملية التطبيق وذلك لتحقيق أداء استراتيجي يمتاز بالديمومة.

- دراسة آمنة أبو النجا محمد أبو النجا بعنوان: وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر)، أطروحة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني القائمين على المؤسسات الغذائية على تبني التسويق الابتكاري ومدى قدرتهم على تطبيقه، وأثر ذلك على القدرة التنافسية للمؤسسات المنتجة في السوق الغذائية، كما هدفت أيضا إلى معرفة مدى استخدام الاتفاقيات التعاقدية مع المؤسسات العالمية كمصدر للتسويق الابتكاري، ودرجة تأثيرها على القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعات الغذائية في السوق المصرية، والحاجة إلى التعرف على أكثر المتطلبات التي تؤثر على استخدام المؤسسة للتسويق الابتكاري وبالتالي على مركزها التنافسي، وقد أجريت الدراسة لاختبار تأثير كل من: تبني مفهوم التسويق الابتكاري وإبرام اتفاقيات تعاقدية ومستوى الابتكار في عناصر المزيج التسويقي ومتطلبات تطبيق التسويق الابتكاري (نظام المعلومات، نظام الاتصال، نظام الحوافز، دعم الإدارة العليا) في المركز التنافسي للمؤسسة، كما حاولت الدراسة تصميم استراتيجية تسويقية ابتكارية لمؤسسات الصناعات الغذائية تساعد على تعزيز المركز التنافسي وخلصت الدراسة إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي ما عدا المتغير الثاني (إبرام اتفاقيات تعاقدية)، كما أسفرت نتائج تحليل المقارنات إلى وجود اختلافات بين القطاعات الثلاث (عام، استثماري، خاص) من حيث ممارستها للتسويق الابتكاري بينما لا توجد اختلافات بين الأنشطة الإنتاجية للصناعات الغذائية من حيث ممارستها للتسويق الابتكاري، كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسات الغذائية في مصر تطبق الابتكار التسويقي، حيث كانت أعلى مستويات الابتكار في مجالي المنتج والترويج.

## مقدمة عامة

- دراسة كباب منال بعنوان: دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي- أوريدو- موبيليس)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الابتكار التسويقي كأحد الأساليب الاستراتيجية التي تساهم في بناء وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، وقد أجريت الدراسة على مؤسسات الاتصالات (جيزي- موبيليس- أوريدو)، وذلك باستخدام استبيانين، وُجّه الأول للعملاء، أما الثاني فُوَجّه للموظفين، وتم اجراء دراسة مقارنة بين آراء العملاء وآراء الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التسويقي بعناصره (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد) له دور كبير في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من خلال زيادة جودة خدمات مؤسسات الاتصالات وزيادة تميزها وزيادة سرعتها في الاستجابة لحاجات العملاء.

- **Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February, 1992.**

اهتمت الدراسة ببحث الجوانب المختلفة لتقييم الأداء بغرض معالجة أوجه القصور في النماذج التقليدية لتقييم الأداء، وقد اقترح الباحثان إطارا محددا لتسهيل ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال من خلال قائمة مؤشرات أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن " **Balanced Scorecard** "، تتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

وتضمن النموذج المقترح أربعة أبعاد رئيسة تنظر إلى أداء المؤسسة من أربع جوانب مختلفة، تحاول كل منها الإجابة على سؤال معين: كيف ينظر العملاء إلينا؟ (وجهة نظر العملاء)، ما الذي يجب أن نتفوق به؟ (وجهة النظر الداخلية)، كيف نحافظ على استمرار قدراتنا على التحسين والابتكار؟ (وجهة نظر التعلم والنمو)، ما هي صورتنا المرتقبة تجاه المساهمين والملاك؟ (وجهة النظر المالية). وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن دفع بالمؤسسات إلى الأمام وساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن لذلك فهذه الدراسة انطلاقة لكل الدراسات في هذا الخصوص.

- **Robert S. Kaplan & David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol 39, No 1, 1996.**

هدفت الدراسة إلى إبراز ضرورة أن يضم قياس الأداء مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، وقد قدم الباحثان بطاقة الأداء المتوازن في شكل أهداف ومقاييس، واقترحا الربط بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء المالية

## مقدمة عامة

وغير المالية من خلال عدة أبعاد، وارتكزت هذه الدراسة على أربع مقومات: قيام البطاقة على أربعة أبعاد، إدراج مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، أن يتراوح عدد المؤشرات المستخدمة ما بين 15 و20 مؤشرا، أن تكون عملية اختيار المؤشرات تحت إشراف الإدارة العليا.

الإضافة التي قدمتها هذه الدراسة هي علاقات السبب والنتيجة التي تربط من الأسفل إلى الأعلى بين الأهداف الاستراتيجية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تحوّل استخدام هذه الأخيرة من مجرد أداة لتقييم الأداء إلى أداة للإدارة الاستراتيجية تساعد على القيام على العمليات الإدارية الأربع.

**- Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1996.***

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الطريقة التي تترجم بها الاستراتيجيات إلى أعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والمعبر عنها بمجموعة من المقاييس التي توضح الأهداف الاستراتيجية الطويلة والقصيرة الأجل، والآلية المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف. وقد قام الباحثان بدراسة أكثر من مائة شركة أمريكية من مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث تم استقصاء آراء مديري الإدارة العليا بالمؤسسات المبحوثة حول استخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات من خلال تطبيق الإدارة للخطة والبرامج الموضوعية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بصياغة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الإدارات التنفيذية والأفراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المنطوية تحت أربعة أبعاد (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والمترابطة فيما بينها بالعلاقات السببية، مما يسمح بإدارتها والحكم على صحتها. كما توصل الباحثان إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ الاستراتيجية مع القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة. كما حدد الباحثان عدة عمليات يتوجب على إدارة المؤسسات تحقيقها لبلوغ هدفها، ومقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تواجهها في البيئة الخارجية،

**- Manel Benzerafa, *L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Management Publique, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Université Paris X-Nanterre, France, 2007.***

تميزت هذه الدراسة بشكل خاص بإدخال بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، خاصة أمام الانتقادات الكبيرة المتمثلة في التقاعس عن العمل، والطابع الروتيني السائد في هذا النوع من المؤسسات، وعدم قدرتها على التغيير، وهدفت الدراسة إلى دراسة تجارب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العمومية في فرنسا، وتبسيط

## مقدمة عامة

الضوء على المتغيرات التي يمكنها أن تبين خاصية الشمولية التي دعا إليها مصممو البطاقة في هذا النوع من المؤسسات، كما ركزت على تحليل معمق لبطاقة الأداء المتوازن وعرضه في إطار الدولة، ومعرفة الشروط والقيود المفروضة على نقل أداة إدارة للقطاع العام، إلى جانب محاولة فهم خصوصيات إدارة الأداء في الحكومة المركزية وخاصة في سياق تنفيذ القانون الأساسي الجديد لقانون المالية الفرنسي في تلك الفترة.

واتضح من الدراسة انه على الرغم من عدم تجانس المؤسسات العامة من حيث الرقابة الإدارية، ومن حيث الطبيعة غير المنتظمة في مجال الإدارة العامة، ومع ذلك فإن هذه المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجال (القطاع العام) وتخضع لسياسة إصلاح الدولة، يمكنها تلبية بعض الخصائص المشتركة لتبني أداة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

**- Ali Divandri & Homayoun Yousefi, "Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N° 6, December 2011.**

توصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات المهمة التي تساعد مختلف أنواع المؤسسات لترجمة استراتيجياتها إلى أهداف ونقلها من التخطيط إلى حيز التنفيذ، وأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعد أداة فعالة لقياس المركز التنافسي للمؤسسات إضافة لكونه نظاما فعالا يمكن استخدامه من قبل المؤسسات التي يكون لديها فروع ومحطات توزيع منتشرة في أماكن جغرافية متعددة، حيث يتطلب ذلك مواجهة طلبات الزبائن، وزيادة المركز التنافسي، إضافة إلى زيادة قيمة المؤسسة ككل.

**- Nigel Halpen ,Marketing innovation :sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas, journal of air transport management ,march 2010**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مصادر، قدرات ونتائج الابتكار التسويقي على مستوى المطارات في محيط المناطق الأوربية. حيث وزع الاستبيان على مديري المطارات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عشرة مصادر للابتكار التسويقي في المطارات، كما توصلت أيضا إلى أن المطارات التي تدار ككيان مستقل يكون الابتكار فيها مرتفع بشكل ملحوظ مقارنة بالمطارات التي تدار كجزء من نظام مطار إقليمي أو وطني، كما أن المطارات الكبرى تملك مستوى متطور من الابتكار مقارنة بالمطارات الصغرى. هذا الابتكار لديه تأثيرات إيجابية مهمة على أداء التسويق في المطار بغض النظر عن الموقع الاستراتيجي للمطار.

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة محطة مهمة يستند عليها الباحث في إعداد دراسته، حيث تعتبر كمعالم توضح له مختلف جوانب الموضوع، ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنها متقاربة إلى حد ما من حيث الأسس النظرية، إلا أنها متباينة من حيث أهدافها، ومحتوياتها، والمناهج المستخدمة، ونماذج الدراسات، وميادين التطبيق، وأدوات

## مقدمة عامة

جمع البيانات، وأساليب التحليل واختبار الفرضيات، وكذا من حيث النتائج، حيث تمت الاستفادة من هذه الدراسات في العديد من الجوانب كالأصول النظرية فضلا عن اختيار الأدوات وأساليب التحليل التي تتماشى مع طبيعة الموضوع. وبالنظر إلى الدراسات التي سبق عرضها يلاحظ بأن العديد منها تناولت بطاقة الأداء المتوازن والبعض الآخر تناول الابتكار التسويقي لكن بشكل منفصل، في حين انفردت الدراسة الحالية بمحاولة تقديم إطار يجمع بين بطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي وذلك خلال التطبيق على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

الفصل الأول:

أساسيات بطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد:

في ظل عدم قدرة الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء علي توفير مقاييس أداء تمكن من قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وعدم اهتمامها بمسببات النتائج ومحركات الأداء، فضلا عن تركيزها علي الجوانب المالية فقط، دون الاهتمام بالجوانب غير المالية المؤثرة بصفة جوهرية على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، باتت هناك حاجة لاستخدام نظم تقييم أداء تساعد علي الحد من القصور في أساليب تقييم الأداء التقليدية، ومن أهم هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) *Balanced Scorecard*، التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة استراتيجية ورؤية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية، التي تترجم بدورها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء.

حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على نظرة متوازنة وشاملة للأداء تجمع بين المقاييس المالية إلى جانب المقاييس غير المالية، من خلال أربعة مناظير تتمثل في: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أساسيات بطاقة الأداء المتوازن من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن

المبحث الثالث: منظورات بطاقة الاداء المتوازن ومؤشرات قياس الاداء

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن

يعد التوازن أمراً ضرورياً للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وينبغي أن تحقق أدوات قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المرغوبة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إدراج المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد النماذج المعاصرة لقياس الأداء بشمولية، كونها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية وتربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية واستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل.

## المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في كتابات (Arthur Schneiderman) وهو يحاول البحث عن وسائل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عام 1987، وكان يعمل في وقتها مساعداً لرئيس شركة الأجهزة التناظرية (Analog Devices) لشؤون الجودة والإنتاجية، وهي شركة متخصصة بأعمال أشباه الموصلات، مقرها في ولاية بوسطن الأمريكية،<sup>1</sup> كما كان للكتاب الذي أصدره كل من (Johnson & Kaplan) سنة 1987 الملاءمة المفقودة (Relevance lost) الأثر الواضح في تطوير هذه الطريقة، ففيه تم وضع حجر الأساس لمحاسبة النشاطات ووضع حد لسيطرة المؤشرات المالية في تقييم الأداء.<sup>2</sup>

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من (Robert Kaplan) (أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد)، و (David Norton) (استشاري في ولاية بوسطن)،<sup>3</sup> في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، عندما قام معهد (نولن نورتون) بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في مؤسسة المستقبل) بمشاركة عدد من الشركات من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساس للدراسة إقناع المشاركين بعدم قدرة طرائق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية من الإيفاء بالغرض المطلوب عند اتخاذ القرارات الفاعلة،<sup>4</sup> واستغرقت الدراسة عاماً كاملاً على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة،<sup>5</sup> ونتج عن هذه الدراسة بلورة مفهوم واضح وتصور

1 مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة - مدخل للإدارة المستدامة -، دار الكتاب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2012، ص 9.

2 نعيمة بجاوي وركية مقرى، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 342.

3 Paul R. Niven, Balanced Scorecard: step-by-step for governments and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, P 14.

4 مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 9، 10.

5 نعيمة بجاوي وخديجة لدري، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 / 23 نوفمبر 2011، ص 78.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

شامل عن بطاقة الأداء المتوازن، وعرضت نتائج الدراسة في الكتاب الموسوم (*The Balanced Scorecard*)، الذي حمل اسمي كل من (*Kaplan & Norton*)، وكان من أكثر الكتب انتشارا حول العالم.<sup>1</sup>

وفي عام 1992 نشر (*Kaplan & Norton*) في العدد الخامس والسبعين من دورية هارفارد للأعمال (*Harvard Business Review*) مقالة بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وما دلت على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت (*Harvard Business Review*) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحدا من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا.<sup>2</sup>

ويرى (*Kaplan & Norton*) أن ظهور أسلوب قياس الأداء المتوازن يرجع إلى سببين رئيسيين هما:<sup>3</sup>

**1- الافتقار إلى أسلوب شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة متوازنة،** فقبل ظهور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كانت النظم التي تستخدم المقاييس غير المالية تكفي بتجميع هذه المقاييس، في شكل أقرب منه إلى قائمة تدقيق للمقاييس يتم تتبعها من قبل المديرين للعمل على تحسينها أكثر من كونها نظاما شاملا يحتوي على مقاييس مترابطة؛

**2- التحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة،** حيث كانت المؤسسات في عصر المنافسة الصناعية في القرن التاسع عشر وحتى القرن العشرين تحقق مزاياها التنافسية من استثمار وإدارة أصولها المادية مثل المخزون والتجهيزات... الخ، وكان القياس المالي كافيا في ذلك الوقت، ولكن مع نهاية القرن العشرين أصبحت الأصول غير الملموسة المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، حيث كانت القيم الدفترية للأصول الملموسة في 1982 تمثل 62 % من القيمة السوقية للمؤسسة، ولكن بعد عشر سنوات هبطت هذه النسبة إلى 38 % ومع نهاية القرن العشرين أصبحت القيمة الدفترية للأصول الملموسة تمثل 20 % من القيمة السوقية للمؤسسات ومما سبق يتضح أن استراتيجيات توليد القيمة تحولت من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الاستراتيجيات المعتمدة على الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وتتضمن الاستفادة من العلاقات مع الزبائن، الجودة، المنتجات، والخدمات المبتكرة، المهارات المرتفعة للعمال، تكنولوجيا المعلومات (التي تدعم قوى العمل وتربط المؤسسة بزبائنها ومورديها)، المناخ التنظيمي (تشجيع الابتكار والتحسين المستمر)، ومع هذا التحول في استراتيجيات توليد القيمة إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة، باتت المؤسسات غير القادرة على قياس أصولها بالشكل المناسب عاجزة عن تطبيق هذه الاستراتيجيات الجديدة (ما لا يمكن

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 9.

<sup>3</sup> قيودر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014، ص 85، 86.

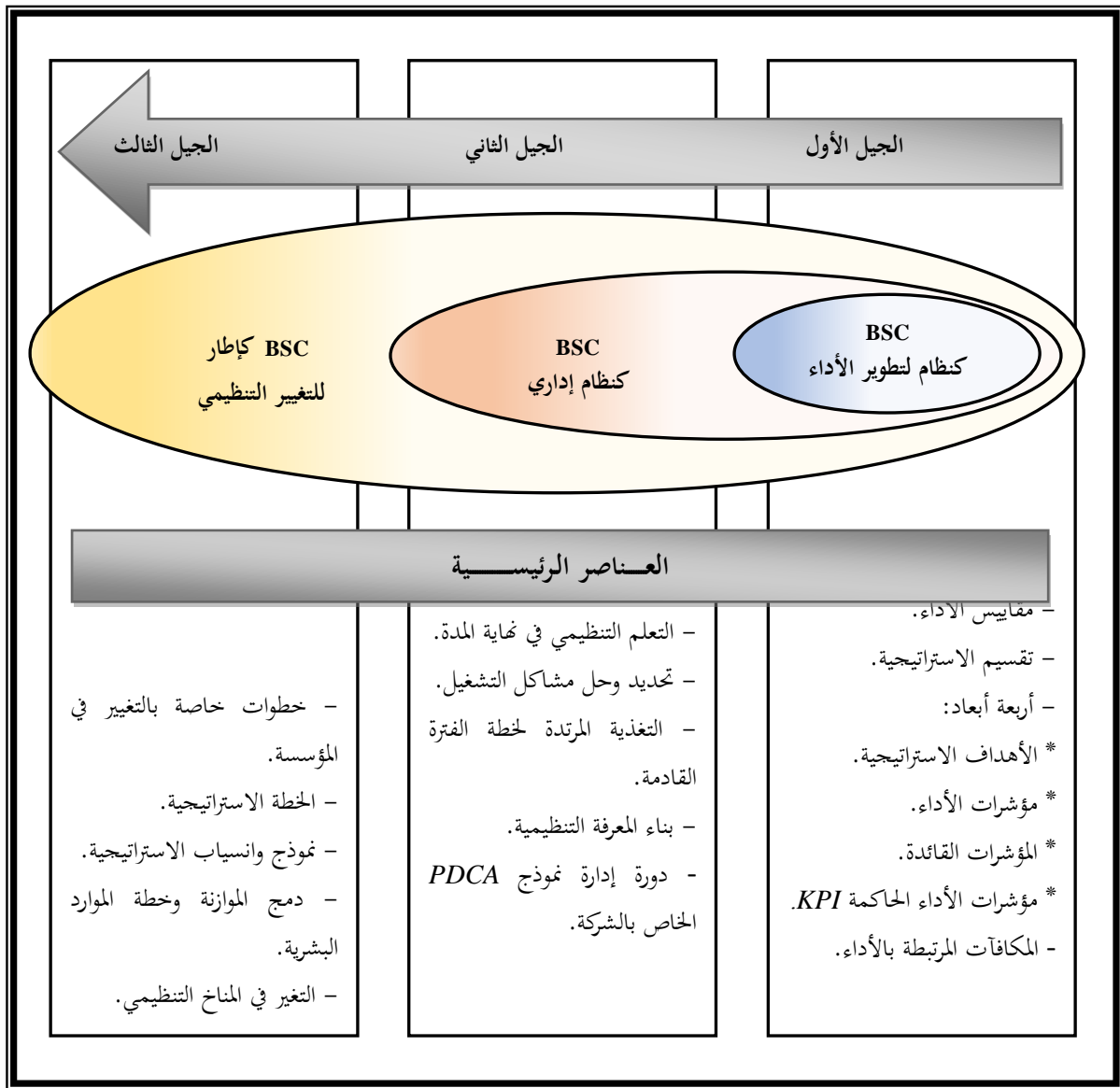
# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

قياسه لا يمكن إدارته) وقد ظهر أسلوب قياس الأداء المتوازن على أنه الحل لهذه المشكلة، بسبب قدرته على عكس هذه الطبيعة المتغيرة لتكنولوجيا استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في القرن العشرين.

## المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهورها في مطلع التسعينات، خضعت بطاقة الأداء المتوازن للفحص والتدقيق في جوانبها المتعددة، وهذا ما كشف بعض الخلل والقصور في بعض هذه الجوانب، وبناء على ذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أدت إلى ظهور الأجيال الثلاثة للبطاقة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Toru Morisawa, Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach, Nomura research institute, N 45, 2002, p 4.

## الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن شهدت تطورات فسرتها الأجيال الثلاثة للبطاقة فبعد أن كان استخدامها يقتصر على كونها أداة لقياس الأداء، أدركت المؤسسات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة، مما دفع إلى استخدامها كنظام للإدارة الاستراتيجية، تم تطويرها إلى نظام للتغيير التنظيمي، وفيما يلي سنعرض مراحل تطور البطاقة:

**الجيل الأول:** حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. تجسد هذا الجيل في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة.<sup>1</sup>

وُصِفَت نماذج الجيل الأول من البطاقة عند إطلاقها لأول مرة بأنها أداة للرقابة الاستراتيجية، وتأسست على نماذج سببية بسيطة، مما جعلها عرضة لتقييمات واختبارات مختلفة، وتجسدت الإضافة الجوهرية للبطاقة في تمركزها حول رؤية واستراتيجية الأعمال، وآليات ترجمتها إلى أهداف ومقاييس تشغيلية.<sup>2</sup>

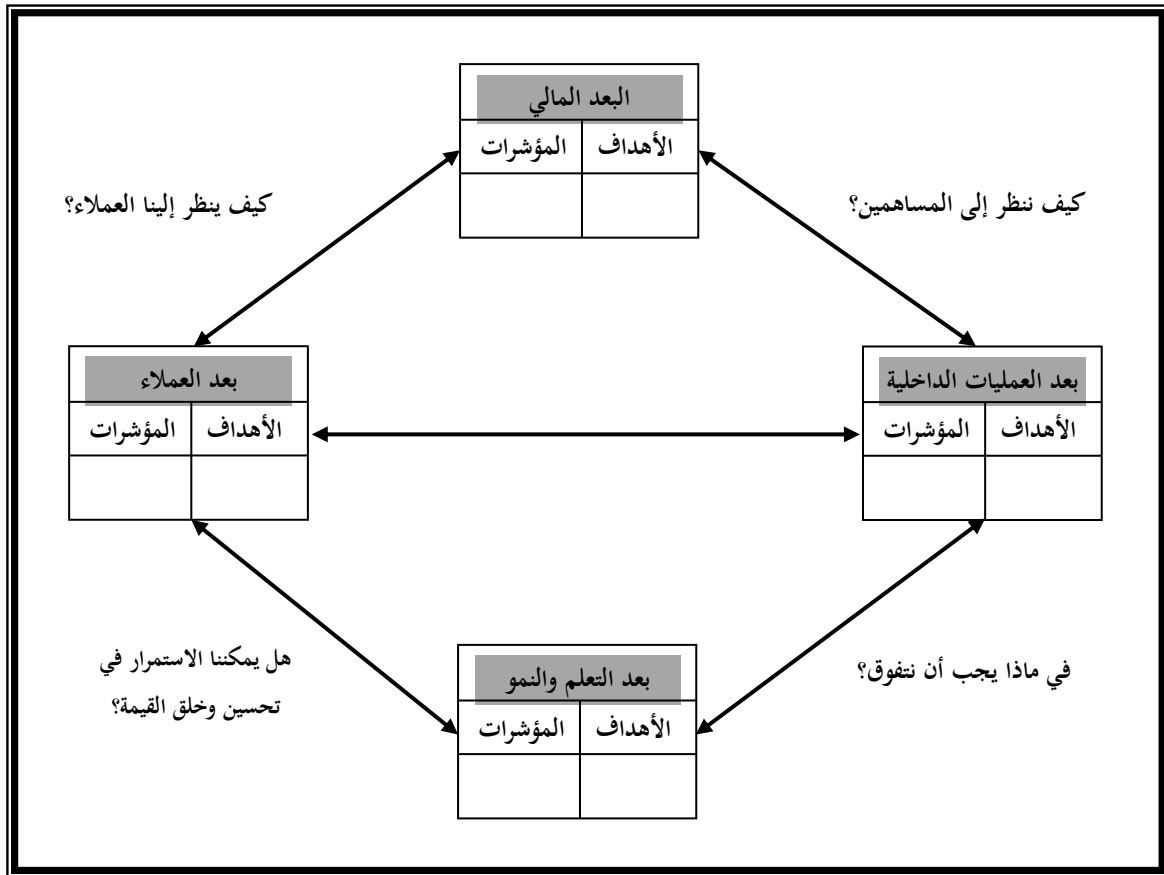
إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المدد المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسات.<sup>3</sup> والشكل الموالي يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> وائل محمد صبيحي إدريس وطارح محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> وائل محمد صبيحي إدريس وطارح محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 145.

## الشكل رقم (04): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



*Source: I.M. Cobbold and G.J.G. Lawri, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, Third International Conference on Performance Measurement and Management, p 2. Boston, USA, July 2002,*

نلاحظ من الشكل أن الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن يحتوي على أربعة أبعاد مترابطة فيما بينها تضم مقاييس مالية وغير مالية ممثلة في أربعة منظورات هي: المنظور المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء. ويضم كل منظور أو بعد مجموعة من الأهداف والتي يتم ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات، واستعملت البطاقة في هذه المرحلة كأداة للرقابة الاستراتيجية حيث اقتصر دورها على قياس الأداء وتقييمه.

**الجيل الثاني:** نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن في العديد من المؤسسات، ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي:<sup>1</sup>

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها؛
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة التقييم المتوازن.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 146.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

وفي المقال المنشور سنة 1996 والمعنون بـ (Linking the Balanced Scorecard to strategy)، أكد Kaplan و Norton أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعني فقط مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، فقد أكد المؤلفان على ثلاثة عناصر هي:<sup>1</sup>

- أهمية إشراك محددات الأداء المستقبلية (leading indicators)؛
- وجوب إحداث ربط بين مقاييس الأداء ومختلف الأهداف الاستراتيجية؛
- السلسلة السببية التي تربط بين مختلف الأهداف ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

وكان أهم تغيير في هذه المرحلة تقديم مفهوم للأهداف الاستراتيجية، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس المؤشرات، بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية، كذلك تم تطوير مفهوم السببية والعلاقة السببية بين المحاور التي سبق وأن تم إبرازها في النموذج الأول عام 1992.<sup>2</sup>

ويؤكد الباحثان أن بعض مدراء المؤسسات استعملوا بطاقة الأداء المتوازن كأداة تمكنهم من الحصول على المعلومات، ومد الاستراتيجية وتوصيلها إلى كل المستويات بشكل يضمن إحداث توافق لأفرادها مع هذه الاستراتيجية، وتستند عملية توصيل الاستراتيجية على تمثيل بياني يسمح بوصف وشرح الاستراتيجية يسمى بالخريطة الاستراتيجية\*، ويقترح الباحثان بأنه يكفي 20 إلى 25 مؤشراً موزعاً على المحاور الأربعة لنقل الاستراتيجية ومتابعتها.<sup>3</sup>

إن هذه التغييرات مثلها كل من (Kaplan & Norton) في عام 1996 بالقول أن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام إدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي. وتوالت التطورات لتصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الاستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط، وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء.<sup>4</sup>

1 Manel Benzerafa, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Management Publique, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Université Paris X- Nanterre, France, 2007, p45.

2 ريس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 67.  
\* سيتم التطرق لمفهوم الخريطة الاستراتيجية في المبحث الثاني

3 Manel Benzerafa, Op.Cit, p 45.

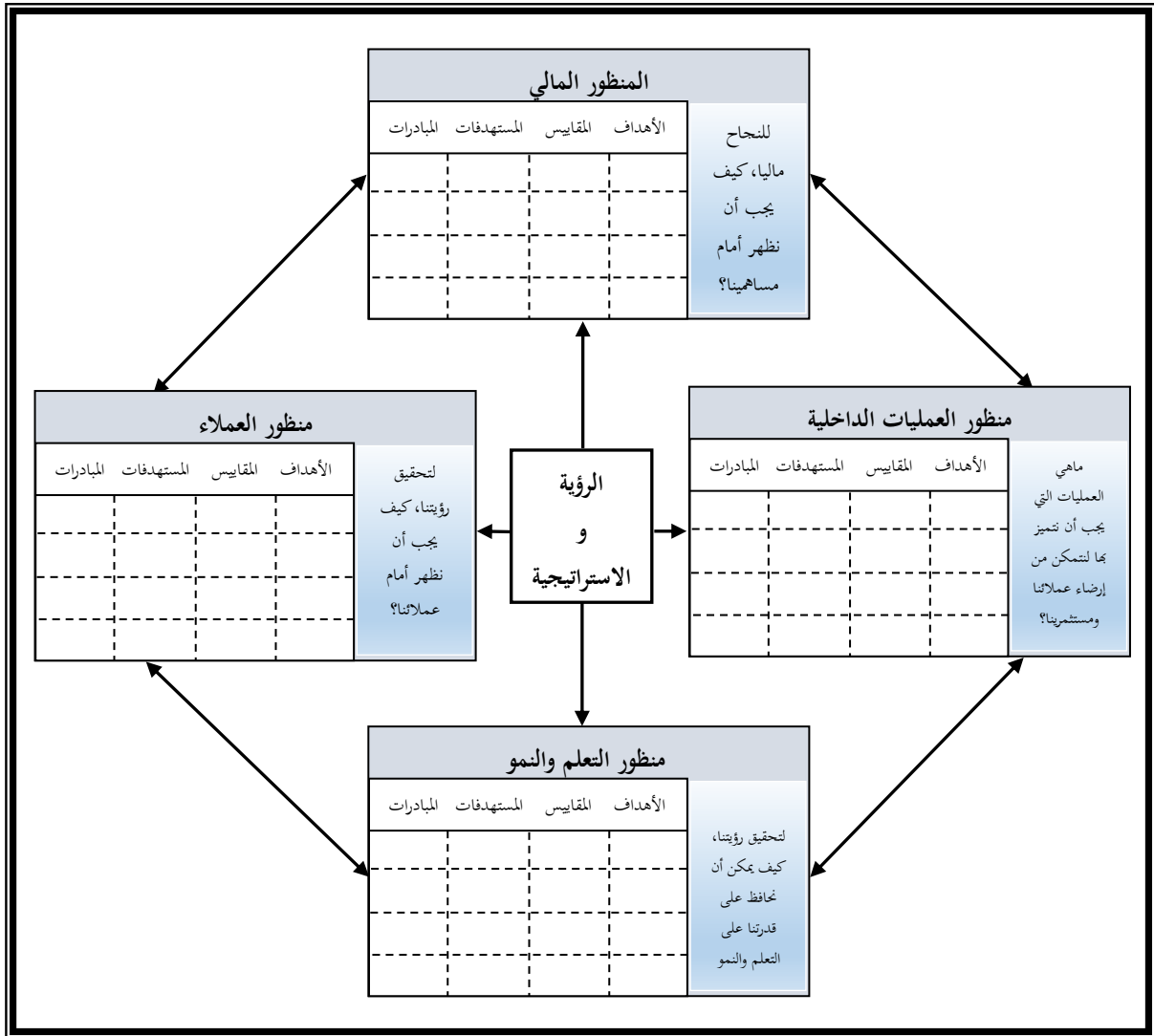
4 وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 148.

# الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

ولتدارك القصور الحاصل في نموذج الجيل الأول خضعت بطاقة الأداء المتوازن لتحسينات أدت إلى ظهورها بشكل جديد (كما يوضحه الشكل رقم 05)، حيث تم ترجمة كل منظور من هذه المنظورات بسؤال يوضح طريقة انتقاء ووضع المقاييس المناسبة لكل منظور، وتمثلت هذه الأسئلة في:

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام حملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها؟
- ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة لتتمكن من إرضاء عملائها وكذا مستثمريها؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على قدرتها على التعلم والنمو؟

الشكل رقم (05): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan & David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol 39, No 1, 1996, P54.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

مما سبق يمكن القول بأن نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن يعتبر أداة لنقل وتوصيل الاستراتيجية لكل المستويات في المؤسسة عبر مسار يسمى بالخريطة الاستراتيجية، وكذا ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات مالية وغير مالية مرتبطة فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وتوزع المؤشرات الموضوعية على الأبعاد الأربعة للبطاقة.

**الجيل الثالث:** ابتداء من سنة 1996 أصبح كل من (Norton & Kaplan) يؤكدان أكثر على دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة التنفيذ اليومي للاستراتيجية، كما أكدوا على استعمال البطاقة لتنظيم المسارات الكبرى للإدارة: تحديد الأهداف الجماعية وكذا الفردية، شكل المكافآت والحوافز، تخصيص الموارد، الموازنات والخطط، العائد من التجربة، والتعلم التنظيمي،<sup>1</sup> فأصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية والعمود الفقري لها وتتناسب تماما حتى مع التنظيمات المعقدة، ليتسع نطاق بطاقة الأداء على مر الزمن، وفي نهاية المطاف تم توظيفها في مجال الإدارة الاستراتيجية.

كما ظهر مفهوم الخريطة الاستراتيجية، والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة. ومنذ ذلك الحين عملت العديد من المؤسسات على إنشاء بطاقات الأداء واستخدامها كوسيلة منهجية لتنفيذ استراتيجية مؤسسية جديدة، ومنها مؤسسة الاتحاد النسائي الكويتي، براون اندرود للخدمات الطاقة، وشركة سيغنا موبيل، ومن هنا ظهرت حقبة جديدة من تطور الإدارة تتمثل في استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات وتحسينه وكأداة للتغيير التنظيمي، تأخذ في الاعتبار كل من المتغيرات المادية وغير المادية في قياس جودة أداء العمل، فمع نهاية عام 2000 بينت الدراسات أن 60% من أكبر ألف شركة في الولايات المتحدة تبنت بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم جديد لإدارة الأداء.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص المكونات الأساسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن كالآتي:<sup>3</sup>

**1- عبارات الغاية Destination Statement:** تمثل الغايات وصف مكتوب بطريقة مثالية ومفصلة يعكس الوضعية المحتملة للمؤسسة في فترة مستقبلية معينة، ولا بد من تحديد فكرة واضحة حول ما تسعى المؤسسة لتحقيقه بهدف اتخاذ قرارات عقلانية حول نشاطات وعمليات المؤسسة.

**2- الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:** يتم تحديد الأهداف في ضوء عبارات الغاية (الغايات)، هذه الأخيرة تبين ما يجب أن تقوم المؤسسة بتحقيقه في الأجل المتوسط والقصير للوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق

1 Manel Benzerafa, Op.Cit, p 46.

<sup>2</sup> رايس وفاء، مرجع سابق، ص 68، 69.

<sup>3</sup> I.M. Cobbold and G.J.G. Lawri, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, Third International Conference on Performance Measurement and Management, Boston, USA, July, 2002, p 5.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

عليه، ويتم وضع هذه الأهداف بطريقة مترابطة في إطار نظام من الربط الاستراتيجي لتحديد علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف المختارة والنتائج المتوقعة.

**3- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات Strategic Linkage Model and Perspectives:** يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاور الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، بينما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.

**4- المقاييس والمبادرات Measures and Initiatives:** توضح أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف، وتحديد وبناء المقاييس بقصد تدعيم قدرة الإدارة العليا على فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

والملاحظ في هذا الجيل أنه لم يطرأ تغيير على الشكل العام لنموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، وبقي على حاله كما كان في الجيل الثاني، وتمثل التغيير والتطور في فلسفة وطريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن بحيث أصبحت أكثر دقة وأكثر شمولية، كما أنها أصبحت أداة لتنفيذ الاستراتيجية وإحداث التوافق بين المستويين الاستراتيجي والعملي. وهناك من الباحثين من أضاف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن يحمل اسم بطاقة المتوازن المستدامة، ففي ظل تزايد اهتمام المؤسسات بالتنمية المستدامة تم إضافة بعد خامس يتمثل في البعد البيئي والاجتماعي.

### المطلب الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

#### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من أطلق عليها اسم نموذج القياس المتوازن للأداء، وبعضهم سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، وهناك من أشار إليها باسم مقياس الأداء المتوازن، وهناك من سماها بطاقة التصويب المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فقد لجأت الباحثة في هذه الدراسة إلى استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازن الأكثر شيوعاً بين الباحثين. وبالرجوع إلى المعنى اللغوي لبطاقة الأداء المتوازن ( *Balanced Scorecard* ) نجد أن المصطلح ينقسم إلى شقين، الشق الأول بالإنجليزية ( *Balanced* ) ويعني متوازن، و ( *Scorcard* ) ويعني بطاقة نقاط، ومن الأفضل ترجمة العبارة إلى "بطاقة الأداء المتوازن"، فمصطلح بطاقة النقاط لا يعكس حقيقة ماهية بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رايس وفاء، مرجع سابق، ص 62.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام الكثير من الباحثين الذين قدموا تعاريف متعددة نذكر منها:

- عُرِّفَت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم مجموعة مفاهيم إدارية تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف".<sup>1</sup>
- **تعريف (Norton & Kaplan, 1992):** "هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".<sup>2</sup>
- **تعريف (Migliorato, 1996):** "هي إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الاستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة والثاني توصيل الاستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة".<sup>3</sup>
- **تعريف (Butler, 1997):** "هي بطاقة علامة متوازنة تسمح للمدراء بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر إلى أعمالنا، ما هي الأعمال التي يجب أن نتميز بها، هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها، كيف ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح".<sup>4</sup>
- **تعريف (Robinson, 2000):** "هي نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن كل من المحور المالي، والزبائن، والعمليات، وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".<sup>5</sup>
- **ويبري (Divandri & Yousefi, 2011):** "أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من طرف المؤسسات الخاصة والحكومية، الربحية وغير الربحية، بهدف موازنة أنشطة هذه المؤسسات لرؤيتها واستراتيجيتها، كما أنها أداة فعالة لقياس المركز التنافسي للمؤسسات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> كمال احمد يوسف محمد وربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات العليا، العدد 11، جامعة النيلين، السودان، 2015، ص 07.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February, 1992, P71.

<sup>3</sup> أنمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 205.

<sup>4</sup> Butler Alan et al, Linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning, Vol 30, No 2, April 1997, p 245.

<sup>5</sup> Robin A. Robinson, Balanced Scorecard, Computerworld, vol 34, No 4, 2000, p 3.

<sup>6</sup> Ali Divandri & Homayoun Yousefi, "Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N° 6, December 2011, 472.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

- كما عُرِّفَت على أنها: "إطار للقياس تقوم المؤسسات من خلاله بتحديد الأهداف الاستراتيجية عند كل مستوى في المؤسسة، ثم تقوم بربط المقاييس مع هذه الأهداف، بحيث يمكن المديرين من مراجعة الأداء السابق وتوقع الأداء المستقبلي، واتخاذ إجراءات تصحيحية لتطوير الأداء"<sup>1</sup>

- وعرفت أيضا بأنها: "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية الوحدة الاقتصادية وكذلك مع استراتيجية الوحدات الفرعية، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط"<sup>2</sup>

- كما عرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه: "أداة لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج مجموعة من النقاط التي ارتكزت عليها هذه التعاريف:

- هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي؛
- تقيس مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف؛
- تترجم استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية، بالإضافة إلى توصيل استراتيجية المؤسسة إلى مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة؛
- تتكون من مقاييس مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأمد؛
- تسمح للمدراء بالنظر إلى الأعمال وفق أربعة مناظير: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛
- ترتبط مقاييس الأداء مع بعضها البعض بعلاقة الأثر والسبب؛
- تمكن المديرين من مراجعة الأداء السابق وتوقع الأداء المستقبلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- تساهم في زيادة ربحية المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي عن طريق استعمالها كأداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.

<sup>1</sup> علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007، ص 39.

<sup>2</sup> سحر طلال إبراهيم، تقوم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2013، ص 356.

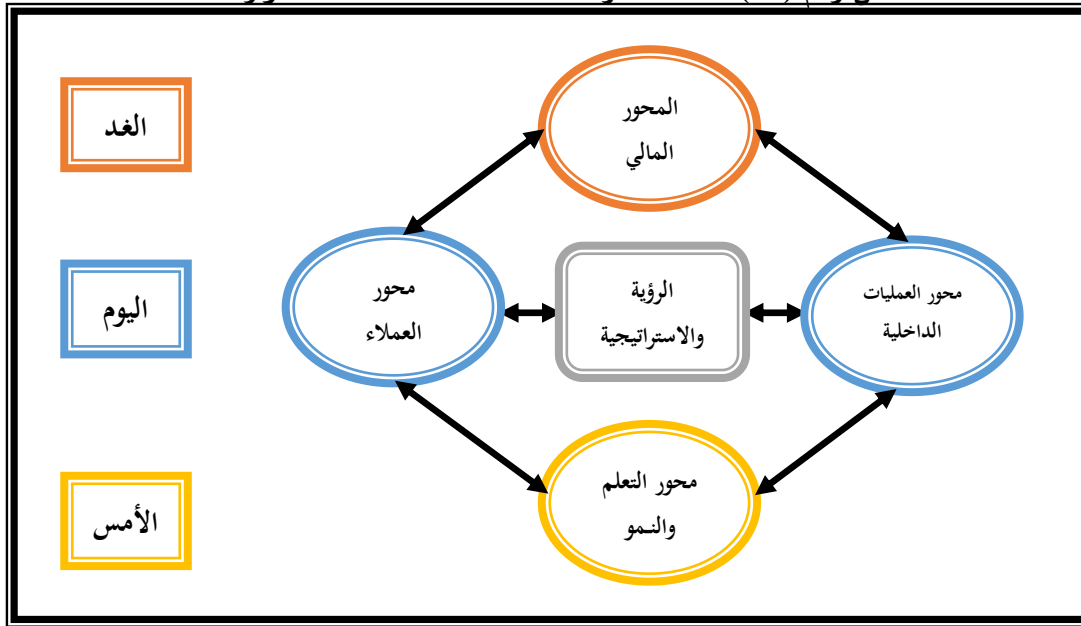
<sup>3</sup> ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 750.

# الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

بالاعتماد على النقاط السابقة يمكن تقسيم تعريف لبطاقة الأداء المتوازن كالتالي: "هي أداة لقياس الأداء ونظام للإدارة الاستراتيجية تحتوي على مقاييس مالية وغير مالية، تعمل هذه الأداة على ترجمة استراتيجية المؤسسة ورسالتها إلى أهداف استراتيجية ومقاييس يتم تبويبها وفق أربعة مناظير، وترتبط هذه المقاييس فيما بينها بعلاقة الأثر والسبب، كما تمكن المديرين من مراجعة الأداء السابق وتوقع الأداء المستقبلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية".

ويوضح الشكل التالي فكرة نظام القياس المتوازن للأداء المتضمن للمحاور الأربعة المذكورة والملائم للأبعاد الزمنية الثلاثة: الأمس، اليوم والغد.

الشكل رقم (06): الأبعاد الزمنية الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بوشعور راضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC (حالة عملية مقارنة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 194.

يوضح الشكل أعلاه أهمية الأبعاد الزمنية الثلاثة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث تقوم المؤسسة بمراقبة العمليات اليومية (اليوم) وتحسينها من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية (الأمس)، وهذا ما يؤدي إلى آثار مالية بعد فترة (الغد).

وسميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:<sup>1</sup>

- توازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛

<sup>1</sup> Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, P 159.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
  - تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
  - تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة للبطاقة.
- كما تنطلق فكرة بطاقة الأداء المتوازن من وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- **البعد الزمني:** حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا؛
- **البعد المالي وغير المالي:** من خلال مراقبة النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة؛
- **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى؛
- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المؤشرات.

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتقييم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي فهي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربح السنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال: السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل، كما تركز بطاقة الأداء انتباه الإدارة على كل من الأداء قصير الأجل والأداء طويل الأجل، كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء، ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.<sup>2</sup>

كما تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة التي حققتها المؤسسات من استخدامها، وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

– تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور: (المالي، العملاء، عمليات تشغيل داخلية، التعلم والنمو)؛

<sup>1</sup> ريس فاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية (عرض بعض التجارب)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2015، ص 347.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 195.

<sup>3</sup> كمال احمد يوسف محمد وريبعة إسماعيل الفكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 7، 8.

## الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

- تعتبر نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمقاييس بطاقة الأداء المتوازن هي مقاييس مالية وغير مالية تركز على المحاور الأربعة، وهذه المقاييس أيضا قد تكون مقاييس خارجية أو مقاييس داخلية؛
  - إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المؤسسة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط؛
  - تعتبر نظاما لقياس الأداء مشتقا من رؤية واستراتيجية المؤسسة، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المؤسسة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود و لرفع مستوى الوعي الاستراتيجي؛
  - تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة التقييم المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المؤسسة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية؛
  - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما تعليميا واتصاليا وإبلاغيا وليس نظام مراقبة ومساءلة؛
  - توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق استراتيجية متكاملة؛
  - توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقيم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين إنجازاتها المستقبلية؛
- كما تظهر أهميتها بما تقدمه من إسهامات في:<sup>1</sup>
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وللتحسين المستمر مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العميل والابتكار؛
  - تعالج بطاقة الأداء المتوازن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى؛
  - توضح الرؤيا طويلة الأجل وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

<sup>1</sup> أبو بكر مفتاح شابون، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، جامعة سبها، ليبيا، 2013، ص 84.

# الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

كما أنها تساعد على انجاز العمليات الإدارية الدقيقة التالية:<sup>1</sup>

- إيصال الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، فهي تعد وسيلة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في المؤسسة وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء؛
- كما تعد نظام إدارة للأداء على مستوى المؤسسة، وأشمل من مراقبة أداء إنتاجية الفرد لوحده؛
- تعد نظام ثابت للحصول على الملاحظات؛
- خلق الوعي والإدراك لمفهوم الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة؛
- تساعد على تقييم الاستراتيجيات المؤسسية ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد؛
- نشر الوعي لدى المدراء بأهمية الإلمام بأدوات تقييم الأداء خاصة غير المالية منها؛
- يمكن إعداد تقارير أداء باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن على فترات شهرية أو ربع سنوية ولجميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، كما يمكن أن تساهم جميع المستويات الإدارية في إعداد تقارير الأداء، وعن طريق تبادل وجهات النظر المتعددة يمكن تكوين فكرة جيدة عن موقف الأداء في المؤسسة.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: خصائص بطاقة الأداء المتوازن والغرض من استخدامها**

**أولاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن**

يرى (Hornsgren) وآخرون أن بطاقة الأداء المتوازن الجيدة تتسم بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- توضح بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية المؤسسة والعلاقات التتابعية الناتجة عن علاقات السبب والأثر، التي تمثل الربط بين مختلف محاور البطاقة التي تتماشى مع تنفيذ الاستراتيجية، فكل مقياس في البطاقة يمثل جزء من سلسلة الأثر والسبب بدءاً من صياغة الاستراتيجية وصولاً إلى النتائج المرغوبة؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على توصيل الاستراتيجية إلى كل أعضاء المؤسسة من خلال ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية المترابطة فيما بينها، والقابلة للفهم والقياس؛
- تعرض بطاقة الأداء المتوازن الطريقة التي يسترشد بها المديرين والعاملين عند تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وقد اعتمدت المؤسسات التي لديها وحدات أعمال استراتيجية مستقلة مثل مؤسسة

<sup>1</sup> رابيس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> منصف شوني وبن توكي عز الدين، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته)، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2016، ص 75.

<sup>3</sup> Charles T. Hornsgren et al, Cost accounting: a managerial emphasis, 14 th edition, pearson education, New Jersey, USA, 2012, p 475, 476.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

(Johnson & Johnson) على إعداد بطاقات الأداء المتوازن على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، فلكل وحدة من هذه الوحدات استراتيجيتها وأهدافها الخاصة، مما يجعلها تقوم ببناء بطاقات أداء منفصلة تسمح لكل وحدة باختيار المقاييس التي تساعد على تنفيذ استراتيجيتها؛

- تركز بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة للربح أكثر على الأهداف المالية، إلا أن المدراء يميلون أحيانا إلى التركيز أكثر على الابتكار، والجودة، ورضا العملاء كغايات بحد ذاتها، فعلى سبيل المثال أنفقت (Xerox) مبالغ كبيرة من اجل زيادة رضا عملائها إلا ان ذلك لم يترتب عنه عوائد مالية كبيرة لأن المستويات العالية للرضا لم تؤدي إلى زيادة ولاء العميل، على العكس مؤسسات أخرى فقد أدت التحسينات في العوامل غير المالية فعلا إلى تحسن في العوامل المالية؛

- تخفض بطاقة الأداء المتوازن من عدد المقاييس، وتعتمد فقط أهم المقاييس، حيث تستخدم بعض المؤسسات ما يقارب 16 مقياس، في كل محور (منظور) من 3 إلى 6 مقاييس، وذلك بغرض تركيز اهتمام المديرين على المقاييس التي تؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجية، فاستعمال عدد كبير من المقاييس يجعل من الصعب على المديرين معالجة المعلومات ذات الصلة؛

- تسلط بطاقة الأداء المتوازن الضوء على أسوأ الخيارات، وتكشف نتائج المفاضلة التي يقوم بها المديرين عندما يفشلون في الجمع بين المقاييس العملية والمقاييس المالية معا، فمثلا المؤسسة التي تتبع استراتيجية الابتكار، وتميز المنتج تستطيع تحقيق أداء مالي متميز على المدى القصير من خلال تخفيض الإنفاق على البحث والتطوير، غير أن الاستخدام الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يظهر أن الأداء المالي قصير الأجل قد تحقق عن طريق الإجراءات التي تضر بالأداء المالي المستقبلي، لأن محركات الأداء (leading indicator) المتمثلة في الإنفاق على البحث والتطوير ومخرجاته قد انخفضت.

ثانيا: الغرض من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحويل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، بحيث توفر هذه المقاييس الإطار لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي. ليستمر هذا النموذج في التركيز على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية، وبالتالي فإنه يقيس الأداء التنظيمي عبر الجوانب الأربعة المتوازنة، ويمكن المؤسسات من تتبع النتائج المالية، ويراقب التطور في بناء القدرات وكذلك الحصول على الأصول غير الملموسة التي يحتاجها لتحقيق النمو المستقبلي.

كما أن الهدف الرئيس من تطبيقها هو ربط سلوك العاملين مع رسالة المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحويل استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف ومقاييس الأداء للجوانب الأربعة في سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

تعكس رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وتظهر قوة البطاقة عندما يتم تحويلها من نظام للقياس إلى نظام للإدارة، حيث أنها تحقق بعض المساهمات والتي يمكن ملاحظتها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- توضيح الاستراتيجية والحصول على إجماع حولها؛
  - توصيل الاستراتيجية إلى كل مكان في المؤسسة؛
  - تحقيق المواءمة ما بين أهداف المؤسسة وأهداف أصحاب المصالح مع الاستراتيجية؛
  - ربط الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف قصيرة الأجل والموازنات السنوية؛
  - تحديد المبادرات الاستراتيجية ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية؛
  - التمكين من عمل المراجعات الدورية المنتظمة؛
  - توفير التغذية العكسية والمساعدة في تحقيق التعلم.
- وبالإضافة إلى مساهمات البطاقة المشار إليها آنفا، فإن استخدامها يهدف أيضا إلى تحقيق عدة أهداف أخرى تظهر من خلال المجالات التالية:<sup>2</sup>

- **الإدارة الاستراتيجية:** يستعمل هذا النموذج كنظام قياس يعمل على تحويل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ملموسة، وتظهر المقاييس والأهداف على أنها أكثر من مجرد تجميع لمقاييس الأداء المالية وغير المالية، من خلال ظهورها على شكل سلسلة من القمة إلى القاعدة، تحكمها رسالة المؤسسة واستراتيجيتها، بحيث تعطي هذه المقاييس فكرة عن كيفية توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه فإن النقطة الأكثر أهمية في هذا المجال هي الربط السببي بين كل واحد من المجالات مع بعضها البعض.

- **إدارة الأداء:** يستخدم هذا النموذج كنظام لإدارة الأداء ومراقبته، ويجري تطويره على أساس التحرك من الأسفل إلى الأعلى، مع وضع علامات (Scores) عند كل مستوى

- **نظام لمكافأة العاملين:** يستخدم هذا النموذج في بعض المؤسسات كجزء من نظام مكافأة العاملين من خلال إحداث زيادة في الرواتب أو تقديم علاوات يتم ربطها مع غايات الأداء. ولكن يجب الانتباه إلى أن هذا الربط بين الأداء والمكافأة قد يؤدي إلى الفساد من خلال التركيز على عمل معين يتوقع قياسه وترك عمل آخر لا يتوقع قياسه.

<sup>1</sup> علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص 45، 46.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 46، 47.

## المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن

إن الجديد الذي جاءت به بطاقة الأداء المتوازن ذلك الربط الذي لم تعرفه أية وسيلة قياس أداء أخرى، حيث عملت على ربط الاستراتيجية بمختلف المؤشرات المعتمدة في القياس، ويظهر هذا الربط جليا على مستويين: الأول تمثل في ربط المحاور الأربعة المكونة للبطاقة برؤية واستراتيجية المؤسسة، أما الثاني فقد تمثل في الخريطة الاستراتيجية التي تنشأ نتيجة علاقات السبب والنتيجة التي تربط المقاييس المالية بغير المالية، إضافة لمساهمتها الفعالة في تنفيذ ورقابة وتقييم استراتيجية المؤسسة بصورة شاملة ومتكاملة، مما يسمح بكشف الانحرافات والاختلالات الحاصلة وتصحيحها وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

## المطلب الأول: ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية

### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية من شأنها مساعدة المديرين في المؤسسة على تبني النظرة المستقبلية، كما تبحث عن سبل تحقيق النتائج بدلا من التركيز على النتائج نفسها، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل يمكن من خلاله وصف استراتيجية المؤسسة عبر أربعة أبعاد أساسية، ونظام تواصل يصل بين الأهداف الموضوعية من قبل الأطراف المختلفة من المدراء التنفيذيين والتشغيليين، ونظام قياس يقدم تقارير عن الأداء السابق ويوجه الأداء المستقبلي، إلى جانب كونه نظاما لإدارة استراتيجية من شأنه أن يساهم في تطبيق وإدارة التغيير في المؤسسة، وقد اعتمدت العديد من المؤسسات في وقت مبكر على مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن لتحسين نظم قياس أدائها، وقد حققت نتائج ملموسة لكنها بقيت ضيقة، فتبني هذه المفاهيم المقدمة توضح تقارب في الأداء، وفي الآونة الأخيرة شهدت العديد من المؤسسات توسيع استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن، وتوظف ذلك كأساس لتحقيق نظام لإدارة استراتيجية متكاملة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

فعند استخدام بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من استراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفاقد وتقليل تكلفة المواد الخام، أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق مناخ إبداعي داخل المؤسسة، كذلك فإن المؤسسة التي تخطط للتوسع عالميا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل بلد، وبهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، فهي لا تحتوي على أهداف مالية

<sup>1</sup> رابح وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الاغواط)، مرجع سابق، ص 86، 87.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

فقط، وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه، وبالتالي فهي تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى باستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.<sup>1</sup>

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد مجموعة من المؤشرات المرتبطة فيما بينها، يجب النظر إليها حقيقة على أنها نظام إدارة حقيقي يعمل على أربعة جوانب:<sup>2</sup>

**1- ترجمة الرؤية:** إن الرؤية هي أساس تحديد ووضع الاستراتيجية، ومن الأمور الهامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحديد الاستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المؤسسة على المنافسة، إذ يجب ترجمة رسالة هذه الأخيرة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الاستراتيجية والتي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة الأداء المتوازن للأداء.

**2- التوصيل والربط:** بعد أن يتم وضع بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توصيل استراتيجية المؤسسة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

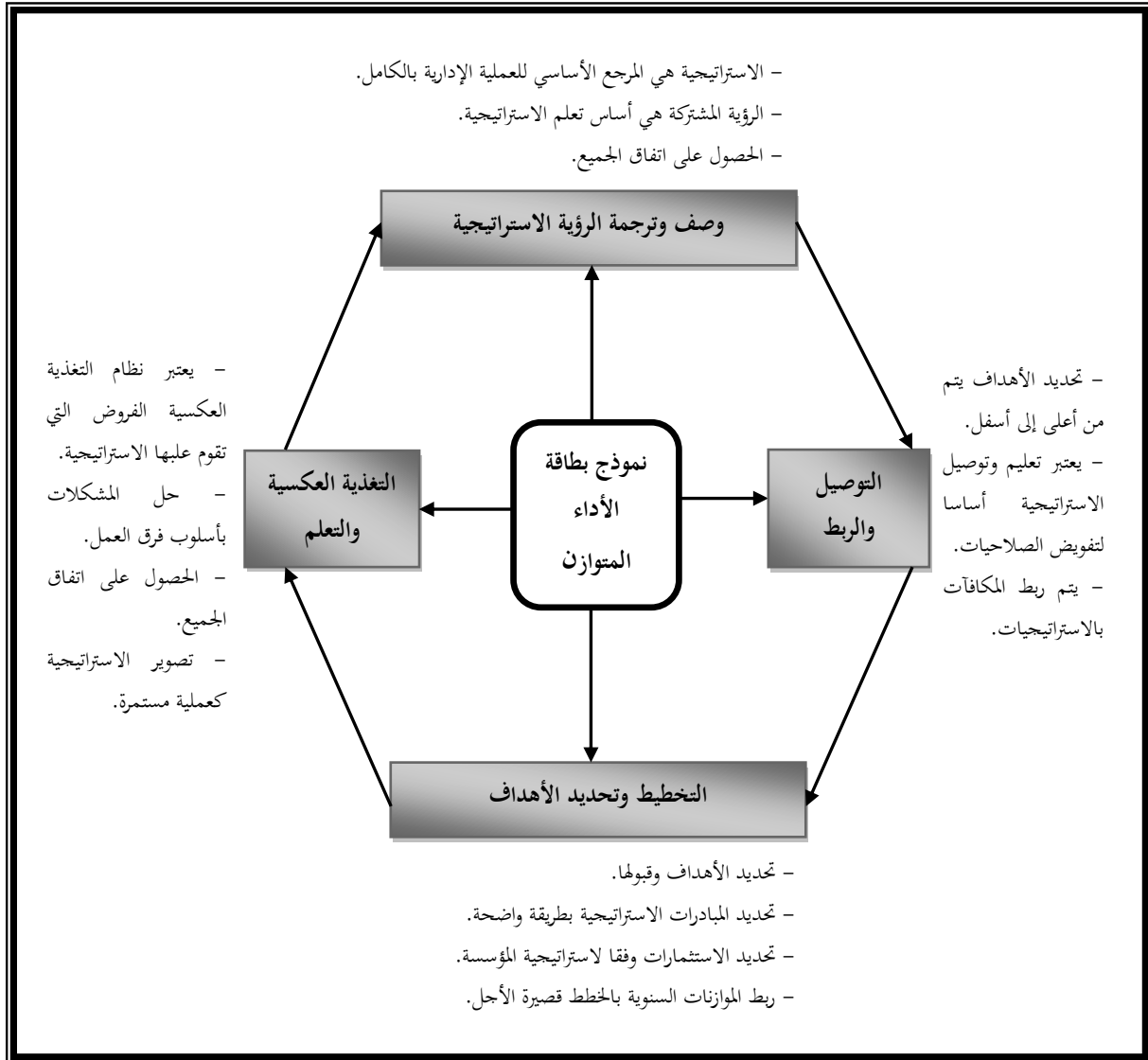
**3- تخطيط الأعمال:** تتسم موارد المؤسسة بأنها محدودة، كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن بتوفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المؤسسة.

**4- التغذية العكسية والتعلم:** يتلقى المديرون معلومات راجعة حول استراتيجيات أقسامهم واستراتيجية المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء وفقاً لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد الإدارة على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة.

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد وزغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10/11 نوفمبر 2009، ص 10.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص 21.

## الشكل رقم (07): نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية



Source : Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1996, p197.

### ثانياً: الخريطة الاستراتيجية

تشير الخريطة الاستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النتائج ومسببات أداء تلك النتائج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس،<sup>1</sup> ويعرف Kaplan & Norton الخريطة الاستراتيجية بأنها إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح، توضح كيف يمكن للمؤسسة من خلالها أن تخلق قيمة مستدامة لزيائنها ولأصحاب المصالح وللمجتمع. وهذا ما

<sup>1</sup> أسامة فهد الحيزان، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مقالة في مجلة العلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 01، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 14.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

أشار إليه Rankins بأن الخرائط الاستراتيجية تصف كيف يمكن للمؤسسة خلق قيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها ببعض الآخر، مثل خلق قيمة للمساهمين، إدارة الزبائن، عمليات الإدارة، إدارة الجودة، المقدرات الجوهرية التشغيلية، الابتكار، الموارد البشرية، المعلومات، التكنولوجيا والتصميم التنظيمي والتعلم كل هذه تظهر كشكل بمخطط واحد. ويرى Kaplan & Norton أن الترابط المنطقي لعلاقات السبب والنتيجة في إطار الخريطة الاستراتيجية هي رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها حلقة ربط بين منظور المؤسسة الاستراتيجي وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل.<sup>1</sup>

يتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة في ما يسمى الخرائط الاستراتيجية Strategy Maps والتي طبقها Kaplan & Norton على بطاقة الأداء المتوازن من اجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الاستراتيجية، وهذه الخريطة تعتمد على المحاور الأربعة وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الاستراتيجية فتصبح الخريطة الاستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الاستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الاستراتيجية العامة والتي على المؤسسة أن تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح.<sup>2</sup> ويؤكد كل من Kaplan & Norton أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى،<sup>3</sup> أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية<sup>4</sup> فالعائد على رأس المال المستخدم يعد أحد مقاييس منظور الأداء المالي، ومسبب هذا المقياس المالي هو تكرار المبيعات كانعكاس لدرجة ولاء العملاء العالية، ودرجة ولاء العملاء التي تدخل في منظور العلاقات مع العملاء يكون لها تأثير قوي على العائد على رأس المال المستخدم، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء العملاء منها على سبيل المثال توصيل الأوامر في الوقت المناسب، وتحسين توصيل الأوامر في الوقت المناسب هو نتاج خفض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية، ويندرج هذين المقياسين تحت منظور العمليات الداخلية، ويتم خفض دورات التشغيل وتحسين جودة العمليات الداخلية من خلال تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم، وهذا يمثل هدف منظور عمليات التعلم والنمو،<sup>5</sup> فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور

<sup>1</sup> رافد حميد الحدراوي ومروة عبد الكريم الزهيري، استخدام الحرس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف)، مقالة في مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 123، 124.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> السعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011/2012، ص 39.

<sup>4</sup> جنان علي حمودي وإيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 116، 117.

<sup>5</sup> أسامة فهد الحيزان، مرجع سابق، ص 14.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

الثلاثة الأخرى، إن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج ومحركات أداء تلك النواتج فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها.<sup>1</sup>

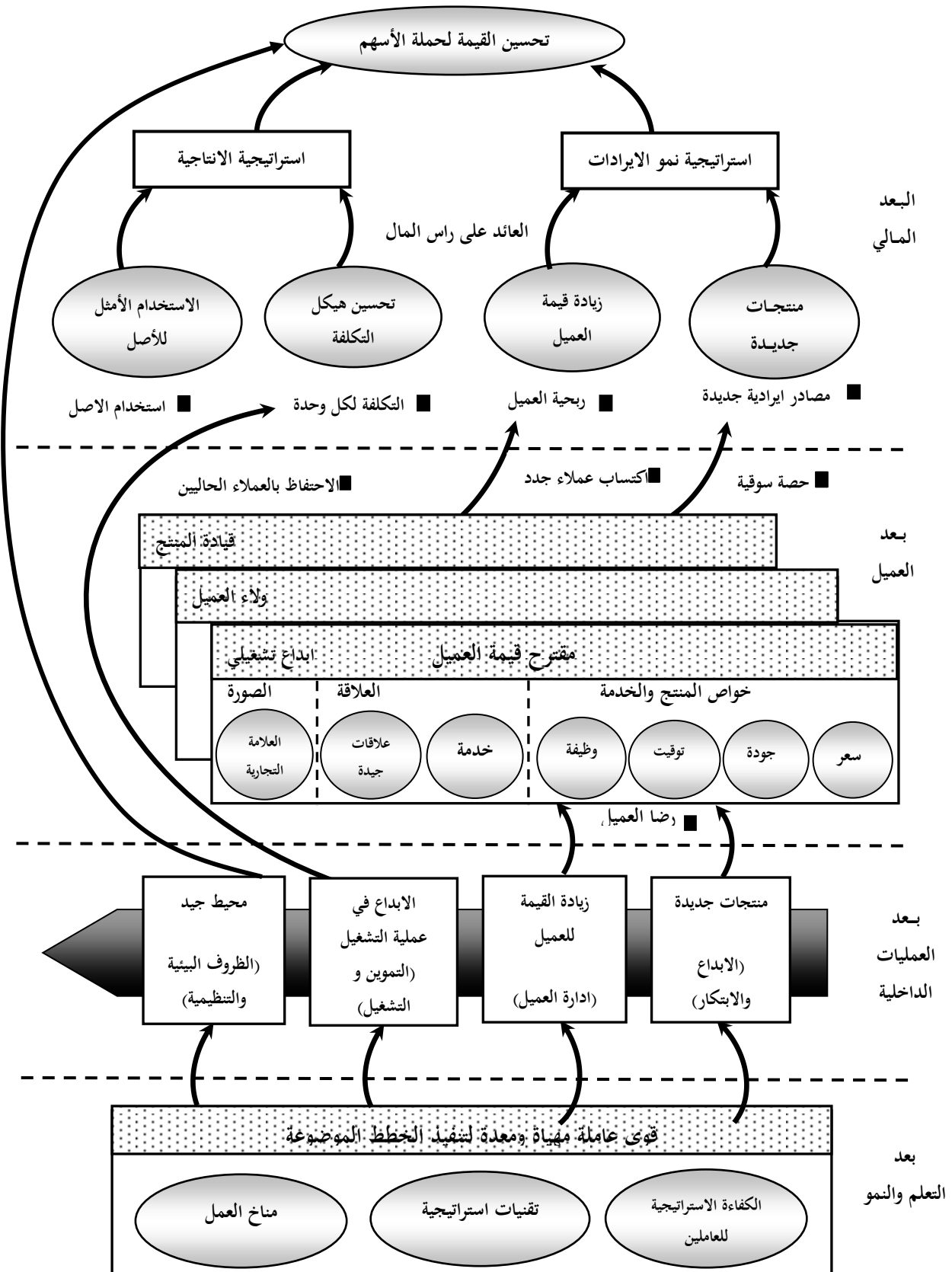
والشكل الموالي يوضح الخريطة الاستراتيجية:

---

<sup>1</sup> جنان علي حمودي وإيمان شاكر محمد، مرجع سابق، ص 116، 117.

# الفصل الأول ——— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (08): الخريطة الاستراتيجية



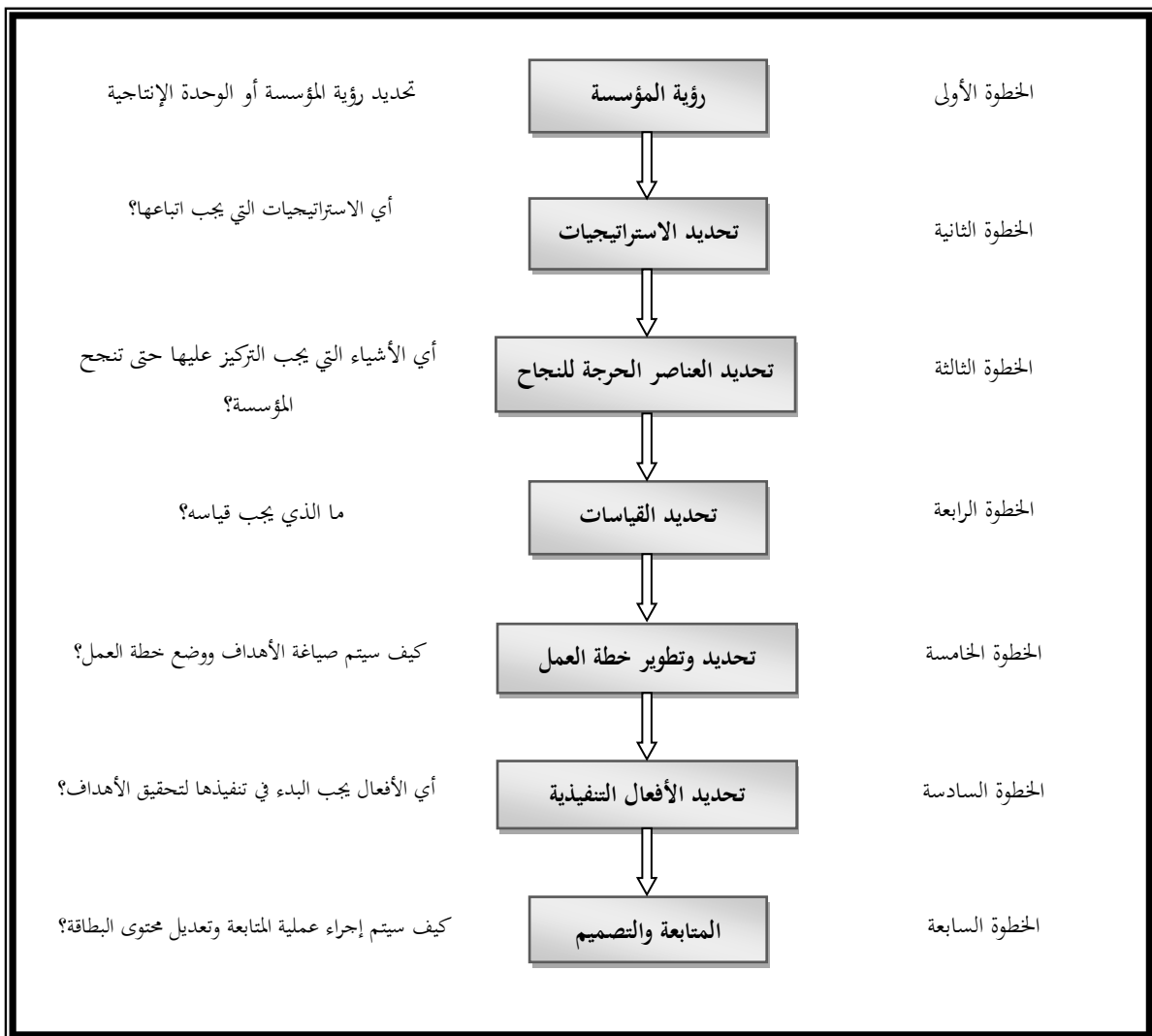
Source: Robert S. Kaplan & David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part I, Accounting Horizons, Vol 15, N 01, March, 2001, p 92.

# الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

إن عملية بناء بطاقات الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة، حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب، وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده، ويوضح الشكل الموالي الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (09): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص 221.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن:<sup>1</sup>

**أولاً: صياغة الرؤية:** تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال، لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهرى التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، نظراً لأن المقاييس سيتم بناؤها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المؤسسة بصورة أقوى من ذي قبل، ويجب التأكيد على أن هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة، وبعد صياغة الرؤية، وقبل المضي في بناء المقاييس، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المؤسسة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية.

**ثانياً: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة:** إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة، ومن ثم فإن الغرض الأساسي من هذه الخطوة هو ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى. ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المؤسسة نحو الرؤية المنشود بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. ومن هنا، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل، الأساليب التي ستتنافس بها المؤسسة مثل التسعير، وقت التسليم، وتنظيم المؤسسة، ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

**ثالثاً: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** تعرف عوامل النجاح بأنها "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة"<sup>2</sup>، وتعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المؤسسة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن -، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 270-274.

<sup>2</sup> مزياي نور الدين وبلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013، ص 254.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرر مثلا العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصل النقاش، ويتم عادة التوصل لاتفاق واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ أساسا للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية، وينبغي الحرص على إحداث توافق أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة، ويكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها البعض بشكل طبيعي.<sup>1</sup>

**رابعا: تحديد مقاييس الأداء:** تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمخرجات الأداء الأربعة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب للهدف الاستراتيجي ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.<sup>2</sup>

**خامسا: تحديد وتطوير خطة العمل:** في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وحدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة. وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.<sup>3</sup>

**سادسا: تحديد الأعمال التنفيذية:** ويتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية، وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بهذه البطاقة،<sup>4</sup> ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص 240.

<sup>2</sup> حسني عابدين محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقوم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا - خان يونس (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين)، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الأول: دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس، فلسطين، أكتوبر 2013، ص 15.

<sup>3</sup> مزياني نور الدين وبلاسكة صالح، مرجع سابق، ص 255.

<sup>4</sup> حسني عابدين محمد عابدين، مرجع سابق، ص 16.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

**سابعاً: المتابعة والتقييم:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات. ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك يجب أن تبني على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن، والعوامل المؤثرة على تطبيقها**

**أولاً: متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن**

إن بطاقات الأداء المتوازن تستدعي توفر مجموعة متطلبات من أجل تطبيقها وأهمها:<sup>2</sup>

**1- التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية:** حيث أن هذه الأخيرة تعتبر المحور الأساسي لتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن، كما يجب أن يتوفر في الأهداف مجموعة من المعايير أهمها:

- الأهمية الاستراتيجية والتي تعني أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية؛
- إمكانية تحقيق الأهداف مما يعني أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة؛
- درجة التأثير والتي تعني توفر الإمكانيات والكفاءات والتي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة؛
- القياس والذي يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات ومقاييس مناسبة؛
- جدوى التنفيذ والمراد بها أن تكون الموارد المطلوبة للتحقيق متاحة.

**2- الأخذ بمنهج النظم:** وهذا يعني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي وليس نظام لقياس الأداء،

وهذا يتطلب دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة تسهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.

**3- وجود الدافعية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن:** ويكون ذلك استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال التي أوجدت

ضرورة البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات، ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد الأساليب التي يتم استخدامها في قياس وتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحالية.

<sup>1</sup> يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، تشرين أول، جامعة حائل، السعودية، 2014، ص 61.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010، ص 195، 196.

كما أشار العديد من الباحثين إلى متطلبات أخرى لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:<sup>1</sup>

**1- دعم الإدارة العليا:** فهو يعتبر ضروري لتبني الBSC ونجاحها فبدون هذا الدعم لا يمكن تنفيذ واستخدام البرامج بشكل كافي للأسباب التالية:

- مزيدا من الفهم للاستراتيجية المعتمدة؛
- صحة القرارات ودقتها؛
- الالتزام.

**2- تشكيل فريق بطاقة الأداء المتوازن:** إن الفريق يعتبر مهما وأساسيا للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، فهو يتقاسم النجاح أو الإخفاق ومفتاح النجاح هو الاهتمام بهذا الفريق، وما بطاقة الأداء المتوازن إلا منهجية تلاؤم مدخل الفرق، فكلما كان الفريق ذو مستوى عالي كلما كان الأمر أفضل لأنهم من يقوم بتنفيذ مفردات البطاقة.

**3- التدريب على بطاقة الأداء:** لا بد أن تباشر المؤسسة بعملية التدريب على هذا المدخل قبل إدخاله وتعتمد فترة التدريب على مستوى المعنيين وعلى متطلبات التدريب، ويستحسن تدريب أكبر عدد من الأفراد وإشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في هذا النظام والتدريب المستمر يعتبر مهما لتحقيق حالة التغيير في المؤسسات.

**4- الموارد:** من الضروري أن تعرف المؤسسة الموارد المتاحة والمتوفرة لها حاليا وكيف يمكن أن تتطور لاحقا، خاصة إذا عرفنا أنها أساس بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكون الBSC تمثل منظورا جديدا وجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار توفير كافة أنواع الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

ثانيا: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة، وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعطل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛

<sup>1</sup> زاير وافية، بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الاستراتيجي (دراسة حالة ملينة التل بسطيف)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 9، جامعة البليدة 02، الجزائر، جوان 2014، ص 76.

<sup>2</sup> مزياي نور الدين وصالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 257، 258.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛

- السعي للحصول المعلومات على حساب التكاليف؛

- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛

- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المؤسسات؛

- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الاستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛

- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن: نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛

- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

كما يرى آخرون تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتمثل في:<sup>1</sup>

- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها؛

- القيود المفروضة على نظام المعلومات، والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف؛

- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية؛

- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء؛

- مقومة العاملين للتغيير.

<sup>1</sup> حسني عابدين محمد عابدين، مرجع سابق، ص 17.

ثالثا: العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل نجد:<sup>1</sup>

**1- حجم المؤسسة:** يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم، ولقد توصل (*Dupuy*) من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة، ويبين (*Merchant*) أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطورا كلما زاد حجم المؤسسة. في حين يؤكد (*Nobre*) على أن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المادية، وهو ما خلص إليه (*James & Hoque*) من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة أسترالية حيث أوضحنا أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

**2- المحيط:** للمحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث، فقد بين (*Berland*) أن نظام الرقابة في فترة التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسة بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة.

في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه كل من (*Narayan & Gorden*) فيلاحظ أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد تركز على المؤشرات المالية.

**3- تنظيم المؤسسة:** يعتبر أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعا وغير مكرزة، أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من (*Bruns & Merchant*) الذين لاحظوا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير المكرزة، وتوصل (*Waterhouse*) إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية.

بعد ذكر العوامل التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن، نستنتج أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة وفي المحيط الذي تشوبه حالة عدم التأكد، وفي التنظيمات اللامركزية.

<sup>1</sup> نجوى قمازي ومراد كوشي، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل (دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي-، العدد 27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 47.

المطلب الرابع: مميزات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها.

أولاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:<sup>1</sup>

1- تعد نظاماً للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)؛
- مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة الأداء المستقبلي؛
- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

2- تشكل بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لمراقبة التسيير الاستراتيجي، فهذا الأخير تربطه بها علاقة وثيقة ترتكز أساساً على النقاط التالية:

- يتم التوفيق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التشغيلية بفضل الربط بين المؤشرات الاستراتيجية المستقبلية الموجودة في المقدمة والمؤشرات التاريخية الموجودة في المؤخرة. ويتم الربط بينها على أساس السلسلة السببية؛
- تقوم بطاقة الأداء على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز للمسؤوليات، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الاستراتيجية التي تتضمنها؛
- ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد من خلال استعمال مؤشرات مالية كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية واستراتيجية.

3- تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة من الأهداف القابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير البطاقة فيسمح بتطبيق الاستراتيجية.

<sup>1</sup> نعيمة مجايوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب)، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 274، 275.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

4- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

5- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.

6- توفر بطاقة الأداء المتوازن أساسا جيدا لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

7- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.<sup>2</sup>

8- بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل استراتيجية الوحدة الاقتصادية مفهومة من قبل الجميع بدءا من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مقاييس الأداء.<sup>3</sup>

كما تتسم بطاقة الأداء المتوازن بالمزايا التالية:<sup>4</sup>

1- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء وذلك انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.

2- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات متطور وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد.

3- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

### ثانيا: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

على الرغم من تعدد المزايا التي يحققها استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها على نطاق واسع من طرف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات، حيث أشار الباحثون إلى وجود بعض السلبيات وأوجه القصور والتي تتمثل في الآتي:

<sup>1</sup> معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 68.

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2005، ص 19.

<sup>3</sup> سحر طلال ابراهيم، مرجع سابق، ص 358.

<sup>4</sup> جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية (مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين)، يومي 18/19 ماي 2010، السعودية، 2010، ص 14.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

**1- علاقة السبب والنتيجة:** حيث يرى البعض أن علاقة السبب والنتيجة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن ليست علاقة سببية، بقدر ما هي علاقة منطقية بحتة، إذ أنه ليس من الضروري أن يترتب على إرضاء العميل تحقيق نتائج مالية،<sup>1</sup> بالإضافة إلى إهمال البعد الزمني ضمن العلاقة السببية، فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والأثر، وهذا ما لم يؤخذ بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم قياس السبب والأثر في نفس الوقت دون مراعاة الفاصل الزمني الذي يفصلهما.<sup>2</sup>

**2- هرمية بطاقة الأداء المتوازن:** إن خاصية الهرمية التي تتمتع بها البطاقة جعلتها عرضة للانتقادات التالية:<sup>3</sup>

- أنها تتجاهل حالات عدم التأكد في تنفيذ الاستراتيجية، مما يتطلب البحث في المعوقات التي قد تحول دون تنفيذ هذه الاستراتيجية؛
- تفترض البطاقة صياغة الاستراتيجية بصورة سليمة ودقيقة، كما أن خطة تنفيذها تتم على أكمل وجه ممكن، وهو أمر من الصعب تحقيقه في الواقع العملي؛
- إن صفة الهرمية التي تتسم بها البطاقة من أعلى إلى أسفل تلفت النظر عن جانب العاملين، حيث يرى البعض أن نجاح البطاقة يتوقف على مدى تركيزها على العنصر البشري، من خلال ارتباطه بالمؤسسة وبأدائها، بدل التركيز على جانب التعلم والنمو، وذلك للكشف عن بعض المشكلات التنظيمية، ومحاولة معالجتها في أقرب وقت.

**3- عدم وجود آليات لتثبيت المقاييس:** إن البطاقة لا توفر آلية للحفاظ على ملاءمة المقاييس. وفضلا عن ذلك يرى العديد من الباحثين أن مشكلة المديرين في الاعتماد على هذه البطاقة ليست في تحديد ما يقاس، بل السعي لتقليل قائمة المقاييس، ومن ثم فإن الميزة التي تتمتع بها هذه البطاقة هي فحص مقاييس قليلة قد تصبح محددات عندما لا يتم اختيار الأعداد المناسبة منها.<sup>4</sup>

كما أشار (Atkinson) وزملاؤه إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يظهر فيها عيبان اثنان يتمثلان في:<sup>5</sup>

**1- تركز بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير على رصد مساهمة الموظفين والموردين، دون إعطاء أهمية كافية للأصول غير الملموسة.**

<sup>1</sup> رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناپارك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> Hanne Norreklit, The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions, Management accounting Research, N 11, 2000, p 71.

<sup>3</sup> رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناپارك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، مرجع سابق، ص 82.

<sup>4</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 90.

<sup>5</sup> رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناپارك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، مرجع سابق، ص 82.

- 2- تستثني بطاقة الأداء المتوازن البيئة الخارجية، على الرغم من أنها تعتبر بعدا هاما من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسة.
- 3- كما واجه هذا النموذج انتقادات شديدة بسبب اعتباره غير فعال لاستدامة المؤسسات، حيث يرى (Fiegge) وزملاؤه أن بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها التقليدي قد أهملت تماما جوانب التنمية المستدامة على غرار الجانب البيئي والاجتماعي.<sup>1</sup>

---

1 Frank Figge et al, The Sustainability Balanced Scorecard- Linking Sustainability Management to Business Strategy, Business Strategy and the Environment, No 11, 2002, p 270.

## المبحث الثالث: منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات قياس الاداء

تعمل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من خلال أربعة مناظير هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ويمثل كل من المناظير المذكورة متغيراً رئيسياً يُشكّل جزءاً من مقياس متكامل يتمثل في البطاقة بشكلها الشامل، وتعمل هذه الاخيرة على قياس أداء المؤسسة من خلال إحداث التوازن بين المحاور الأربعة، حيث يتم وصل الرؤية والاستراتيجية بهذه المحاور. ويركز المبحث الحالي على عرض مفاهيم المناظير الأربعة إضافة إلى بعد الاستدامة كمنظور حديث مضاف لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا المؤشرات المستعملة في قياس كل منظور.

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات أساسية، وتتضمن ما بين (16- 20) مقياساً بعد أن كان النموذج الأول المقترح يشمل (35) مقياساً، وهذا العدد الكبير يخلق صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فعال وربما يخلق إرباكاً في عمل المؤسسات، ويمكن لهذه الأخيرة أن تضيف مقاييس أخرى تتلاءم مع طبيعة عملها، أو حذف مقاييس موجودة مع مراعاة خصوصية كل مؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذه المنظورات فيما يلي:

- منظور الأداء المالي: كيف ننظر إلى مزودي الموارد المالية (المساهمين)؟
- منظور العميل: كيف يرانا العملاء؟
- منظور العمليات الداخلية: بماذا يجب أن نتفوق؟
- منظور التعلم والنمو: هل يمكن أن نستمر في تطوير وخلق القيمة للعملاء؟

## المطلب الأول: المنظور المالي

### أولاً: مفهوم المنظور المالي

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة، من خلال تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف للمؤسسات المنافسة ولو بشكل نسبي، إلى جانب الاهتمام بهدف النمو الذي يعد أحد الإسهامات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية.<sup>2</sup> ويُعرّف المنظور المالي بأنه "المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المناظير الأخرى، حيث أن التحسن في جميع هذه المناظير ينصب في نهاية الأمر في تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم، أو معدل عائد مرتفع على الموجودات المستثمرة"، كما يعرف بأنه "يهتم

1 أثمار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 214.

2 مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

بتقييم الربحية المتحققة من الاستراتيجية، وتخفيض التكلفة منسوب إلى تكاليف المنافسين، ونمو المبيعات باعتبارهما المبادرتين الاستراتيجيتين الرئيسيتين، ويركز البعد المالي على كم دخل التشغيل، والعائد على رأس المال الناتج عن تخفيض التكاليف، ويعد أكبر عدد من وحدات المنتج<sup>1</sup>

يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة، ويتم في هذا المحور الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن أن تظهر المؤسسة أمام مساهميها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المالية؟ ويختلف الهدف المالي بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفعالية أدائها بأقل تكلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، كما تختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المؤسسة (النمو، البقاء، الاستمرار)،<sup>2</sup>

ويرى (Kaplan & Norton) بأن المقاييس المستخدمة في تقويم الأداء المالي للمؤسسة تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها تلك المؤسسة، حيث لخصها في ثلاث مراحل أساسية:<sup>3</sup>

**1- مرحلة النمو:** حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على: زيادة المبيعات، الدخول في أسواق جديدة، اجتذاب زبائن جدد، المحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

**2- مرحلة الاستقرار:** تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل، عائد المساهمة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

**3- مرحلة النضج:** في هذه المرحلة ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل، بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي واحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية - منظور متعدد الأبعاد-، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 45، 46.

<sup>3</sup> سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 359.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

ويعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة الذي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات

المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

## 1- استراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد؛
- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

## 2- استراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:

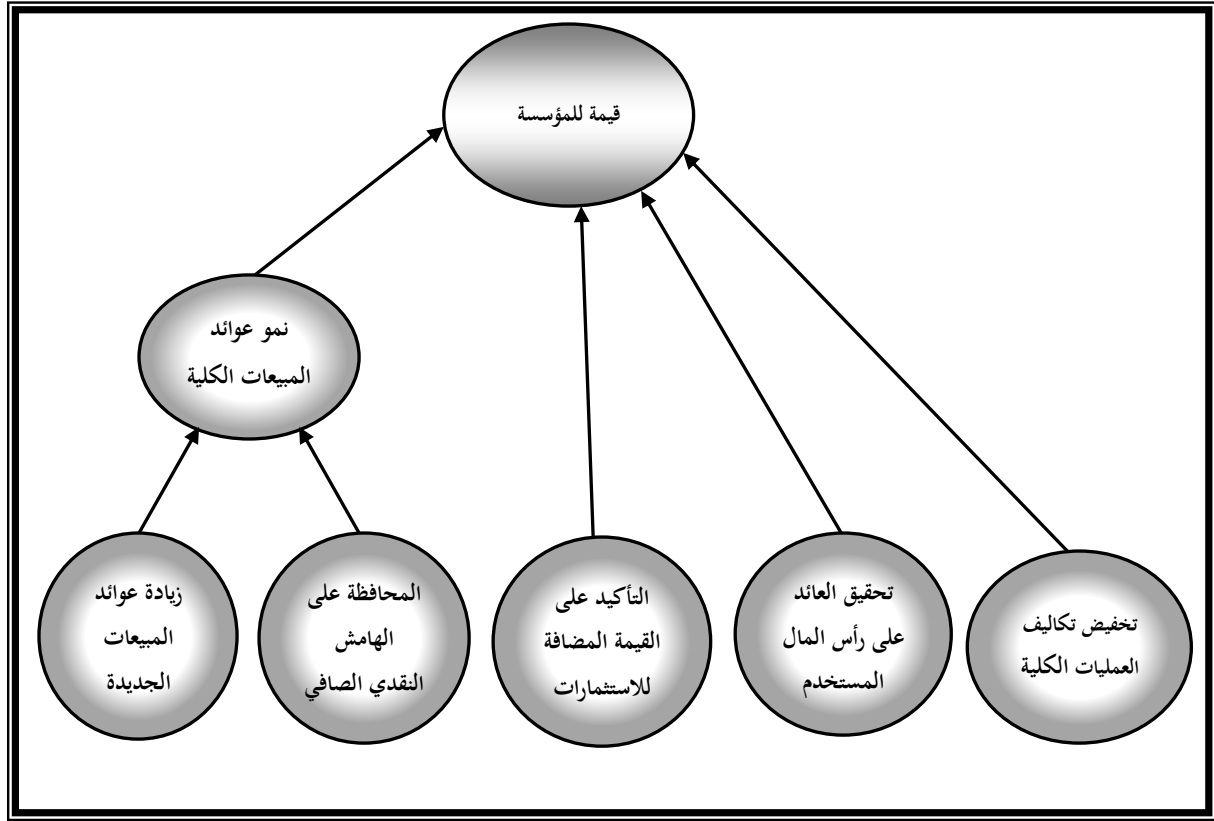
- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة؛
- كفاءة استخدام الأصول: وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت، بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مناسب.

إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتطبيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن وحدة الأعمال من تحقيق أهدافها المالية.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> حسني عابدين محمد عابدين، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 145.

الشكل رقم (10): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 175.

ثانياً: مؤشرات قياس المنظور المالي

ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية:

**1- الربحية:** ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

**1-1- الدخل التشغيلي:** ويحتسب عن طريق طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية، وهناك مجموعة من المقاييس تدرج ضمن هذا المقياس وهي كما يلي:

- هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد؛
- هامش المساهمة الخاضع للرقابة؛
- ربح القطاع قبل الضرائب.

<sup>1</sup> حسني عابدين محمد عابدين، مرجع سابق، ص 10-12.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

**1-2- معدل العائد على الاستثمار:** يحسب بإحدى المعادلات التالية:

- معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول) X 100 %
- معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي المبيعات) X (صافي المبيعات / صافي الأصول) X 100 %

ويعد معدل العائد على الاستثمار من أكثر مقاييس الأداء شيوعاً، وذلك لسببين: انه يمزج بين جميع مؤشرات الربحية (الإيرادات، المصاريف، والاستثمارات) في نسبة واحدة، كما يمكن مقارنته بمعدل العائد على الفرص سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومثل أي مقاييس للأداء فإن معدل العائد على الاستثمار يجب استعماله بشكل حذر ومرتبطة مع المقاييس الأخرى.

**1-3- القيمة الاقتصادية المضافة:** وتحتسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقييم أداء أقسام المؤسسة المختلفة.

**2- الإنتاجية:** تعد الإنتاجية تعبيراً عن علاقات بين المخرجات المحققة ومقدار المدخلات المستنفذة، ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج، فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من احد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.

**3- نسبة النمو في الإيرادات:** يعطي هذا المقياس مؤشراً عن فاعلية وكفاءة أداء قسم الإيرادات في المؤسسة خلال سنوات عديدة ومتعاقبة، وتحتسب من خلال طرح صافي إيرادات السنة الحالية من صافي إيرادات السنة السابقة على صافي إيرادات السنة الماضية وتضرب بالنسبة المئوية.

**4- التدفقات النقدية:** وهنا يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من خلال طرح المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبوضات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية، وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة المؤسسة في الحكم على قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وعلى إدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات، واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.

وترمي مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- استمرار وبقاء المؤسسة: التي يمكن قياسها من خلال القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

- نجاح المؤسسة وتفوقها: وتقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة.

- تقدم المؤسسة وتطورها: والتي يمكن قياسها من خلال الزيادة في الحصة السوقية، وتعظيم العائد على حقوق المالكين.

غير أن التركيز على المنظور المالي لوحده لا يكفي لأسباب من أهمها:<sup>1</sup>

- أهمية العملاء بالنسبة للمؤسسة، لأنهم أحد العناصر الأساسية في وجود المؤسسة.

- تعد مشتريات الزبائن الأساس في وجود المؤسسة.

- إن تفهم حاجات العملاء الحاليين والمتوقعين ضروري لاستمرار بقاء المؤسسة.

لذا أصبح من الضروري معرفة ما الذي يرغب العملاء شراءه، ومحددات الرغبة المستقبلية للشراء. وأصبح من

الضروري الاهتمام بمنظور العملاء جنباً إلى جنب مع المنظور المالي.

**المطلب الثاني: منظور العملاء**

**أولاً: مفهوم منظور العملاء**

تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي

للتراجع المرتقب، حتى وان بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة

من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور لتقييم مجموعة من الجوانب مثل:<sup>2</sup>

• كيف ينظر العملاء إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

• هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

• هل يتوقع استمرار المنافس في السوق مع المؤسسة؟

يعكس هذا المحور كيف تظهر المؤسسات أمام عملائها، ويتضمن تحليلاً مفصلاً لمكونات السوق وطبيعته وفتحات

العملاء داخل السوق، حيث أن العملاء المستهدفين ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة

تختلف من عميل لآخر، وأن هذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل

المؤسسة،<sup>3</sup> ويستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع حاجات ورغبات العملاء في تصميم استراتيجيتها، لما

يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> نعيمة مجاوي وركبة مقري، مرجع سابق، ص 346.

<sup>3</sup> مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية -2008/2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 04، كلية

الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، يناير 2014، ص 72.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

قدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار تنافسية، ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم،<sup>1</sup> ويتركز اهتمام العملاء في أربعة مجالات وهي: الوقت، الجودة، أداء المنتج، التكلفة، ويتوقف نجاح أي مؤسسة وقدرتها على المنافسة في السوق على مدى التحسين والتطوير المستمر الذي تحققه في مستويات الأداء في المجالات الأربعة،<sup>2</sup> حيث تقوم المؤسسة بالاهتمام بالعملاء وقياس رضاهم والنظر إلى نفسها بعينهم، ويمكن إجمال الأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالعملاء بما يلي:<sup>3</sup>

- 1- المنافسة: حيث توجد المنافسة بين المؤسسات لتثبت كل منها بأنها الأجدر، فتعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر، وهذا يقود إلى القيام بتحسينات وتطويرات أخرى، لذلك تسعى المؤسسة إلى قياس رضا العملاء حتى توجه نشاطاتها وعملياتها الداخلية تجاه العملاء، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر المؤسسة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عوامل حيوية في نجاح واستراتيجية المؤسسة؛
- 2- حشد المؤسسة بمواردها كافة، البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم؛
- 3- تعد خدمة العملاء عامل النجاح الحاكم على المؤسسة، وحلاً لكشف قدرات المؤسسة على الاستجابة وقدراتها التكوينية؛
- 4- إن قياس العملاء يدفعهم ضمناً إلى الاهتمام بالمؤسسة حول بعض القضايا المحددة التي تريدها المؤسسة، وتعطي انطباعاً لدى المتعاملين مع المؤسسة أنها تهتم بهم وتأخذ بأرائهم حول العديد من القضايا التي تمهمهم؛
- 5- قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية استراتيجية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تقوم ببناء على نتائج القياس باتخاذ العديد من الإجراءات حول ذلك.

يذكر (Kaplan & Atkinson) أن الأهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء، لذلك ترتبط الأرباح المتحققة بجانب كبير منها بقدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي الحصول على حصة سوقية مناسبة يتيح الحصول على هذه الأرباح.<sup>4</sup>

ويعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة في هذا المنظور، لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أو لا لما له من أثر في تحقيق ما تنشده المؤسسة في بلوغ أهدافها المالية، لأن النجاح في المقاييس الأخرى ضمن هذا المنظور

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن زنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود- 2011/2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 139.

<sup>2</sup> ابوبكر مفتاح شابون، مرجع سابق، ص 85.

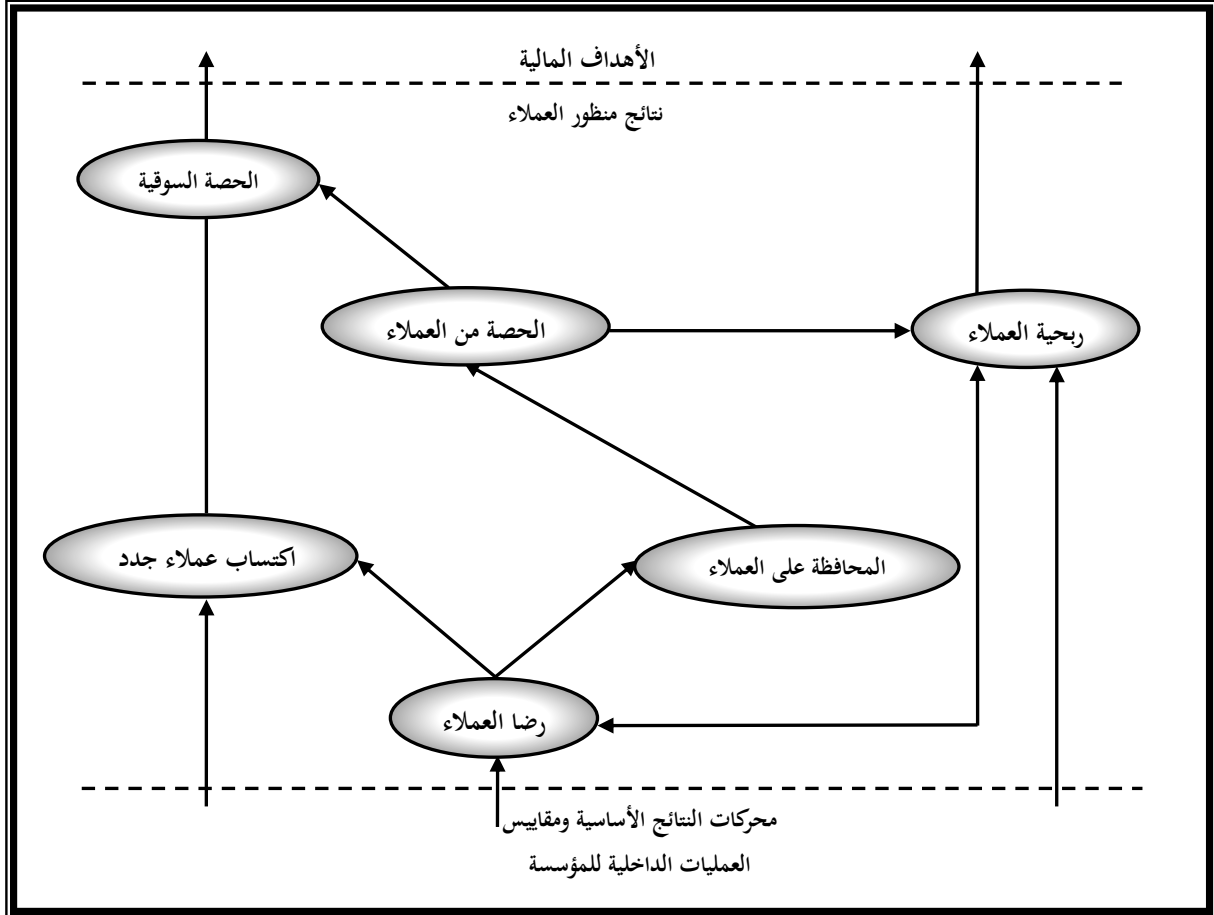
<sup>3</sup> يحي الخصاصنة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصري (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 33.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 145.

## الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

لا يضمن تحقيق الأهداف المالية ولا يضمن امتلاك عملاء مريحين، إذ يمكن الحصول على رضا الزبون عادة من بيع سلع وخدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية ولأن رضا الزبون والحصة السوقية هما مجرد وسيلة لكسب العوائد المالية،<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم(11): منظور العملاء



*Source : Robert S. Kaplan & David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol 39, No 1, 1996, P59.*

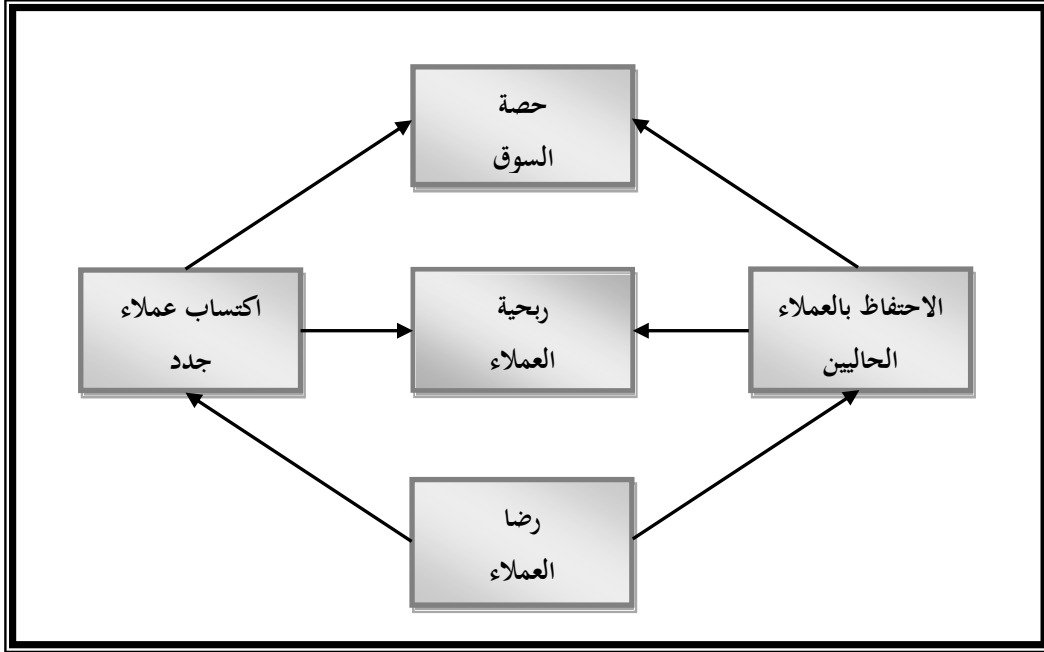
يتضح من الشكل أعلاه أن منظور العملاء يهتم برضا العملاء الذي يعتبر احد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث أن رضا العملاء سيقود إلى تكرار الشراء ومن ثمة حدوث الولاء لدى العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم، كما أن تناقل الأحاديث بين العملاء ذوي الولاء يؤدي إلى جذب واكتساب عملاء جدد، وبتزايد الولاء تزيد حصة المؤسسة من العملاء وهذا ما ينتج عنه زيادة ربحيتهم، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف المالية، واكتساب عملاء جدد وزيادة الحصة من العملاء تتوسع الحصة السوقية للمؤسسة وهذا ما يضمن تحقيق عوائد مالية للمؤسسة؛ ويستند هذا المنظور على نتائج العمليات الداخلية ويصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية.

<sup>1</sup> سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 361.

## الفصل الأول ————— أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

ويُقاس نجاح المؤسسة في هذا المنظور من خلال خمسة مقاييس رئيسية هي: رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل، والحصة السوقية.<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح سلسلة العلاقات السببية التي تربط بين مقاييس منظور العملاء:

الشكل رقم (12): المقاييس الأساسية لمنظور العملاء



*Source : Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1996, P 68.*

### ثانياً: مؤشرات قياس منظور العملاء

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء ، ورغم أهمية هذه المؤشرات وتعددتها إلا أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي وينعكس ايجابيا على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح، إن العملاء وحسب أي من مؤشراهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر كثيرة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها، من المهم أن تفهم إدارة المؤسسات أن هذه المقاييس والمؤشرات لا تعمل بشكل منعزل الواحد عن الآخر، بل تتكامل لتنعكس بعضها على البعض الآخر، إن المطلوب من الإدارة هو معرفة هذا التفاعل وأن يكون باتجاه ايجابي، وهنا تتجسد الرؤية الإدارية السليمة باختيار ما هو مناسب من هذه المؤشرات لكي تساهم في إيجاد قيمة فعلية ونجاح المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 360.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 209. 210.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

وتتمثل أهم هذه المقاييس في:<sup>1</sup>

**1- رضا العملاء:** يمكن القول بان رضا العميل هو شعوره بالارتياح نتيجة مقارنة الاداء الفعلي بالمتوقع، ولمعرفة درجة تحقيق ذلك تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية عن طريق: البريد، الهاتف، الاتصال المباشر، الانترنت، ... الخ، لمعرفة مدى رضا العملاء على منتجات وخدمات المؤسسة من حيث: الجودة، وقت التسليم، السعر، التعامل، خدمات ما بعد البيع، ويعتبر الرضا من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على المحافظة على عملائها واكتساب عملاء جدد.

**2- ربحية العملاء:** يقيس هذا الجانب صافي الربحية من كل عميل.

**3- اكتساب عملاء جدد:** وهو مقياس لقدرة المؤسسة في الحصول على عملاء جدد، ويقاس هذا الاكتساب بطرق متعددة حيث يمكن أن يكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين، أو إلى إجمالي العملاء.

**4- المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم:** ترتبط رغبة المؤسسة في الاحتفاظ أو زيادة حصتها السوقية من العملاء بقدرتها على الاحتفاظ بعملائها الحاليين ونقل مستويات الرضا إلى ولاء حقيقي يتجسد بثمنين العلاقة معهم وجعلها مستمرة في إطار إدامة العلاقة مع العملاء الحاليين.

**5- حصة السوقية والزبونية:** وتشير إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.

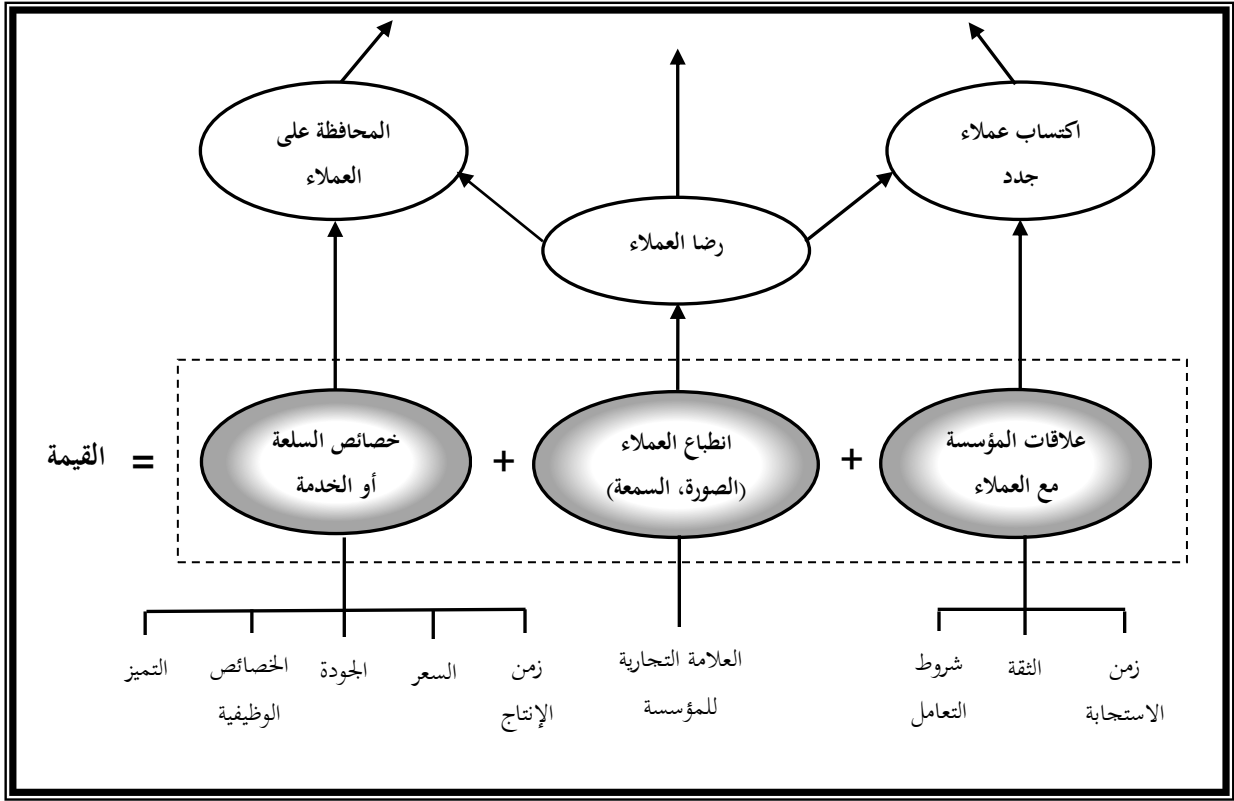
كما تبين الحصة السوقية قدرة المؤسسة على التغلغل والاتساع في السوق المعنية، كما أن قياس الحصة السوقية يتأثر بشكل كبير بمدى توفر بيانات ومعطيات دقيقة حول طبيعة المنتجات والنشاط الذي تمارسه المؤسسة.

**6- القيمة من وجهة نظر العميل:** يرى (Kaplan & Norton) أن القيمة التي تتحقق للعملاء تعتبر جوهر الأعمال الاستراتيجية والتي تتحقق من خلال الخصائص التي تنفرد بها الخدمة أو المنتج، وعلاقات العملاء، وعروض الوحدة وزيادة رضا العملاء والتي تحدد الكيفية التي سوف تتميز بها الوحدة عن باقي المنافسين.

ويمكن توضيح مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص 133، 134.

الشكل رقم (13): مقياس القيمة من وجهة نظر العميل



Source : Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol 39, No 1, 1996, P 62.

وقد لاحظ (Kaplan & Norton) أن هناك مجموعة عامة من الصفات التي تحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في كل الصناعات التي حاولوا إدخال بطاقة المتوازن لها، ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاث مجموعات هي:<sup>1</sup>

- خصائص السلعة أو الخدمة: ويتضمن الدور الوظيفي للمنتج بالنسبة للمستهلك وسعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه؛
- العلاقة مع العملاء: ويتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المؤسسة لمتطلبات العميل؛
- الصورة والسمعة: والذي يسمح للمؤسسة بإبراز السمات التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات. ومحاولة معرفة القيمة المضافة يمكن وضع المؤشرات التالية:
- معدل المردودات وعدد مرات التعديل؛
- نسبة التسليم في الموعد؛
- رضا المستهلك على مواعيد التسليم؛

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص 135.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

- ما يدفعه المستهلك مقابل اسم المؤسسة ونسبة المستهلكين المقبلين على اسم المؤسسة؟
- توفر المنتج وعدد مرات تكرار الشراء.

وهناك مقاييس أخرى لقياس أداء منظور العملاء مثل: ولاء العملاء، شكاوي العملاء، التكاليف الكلية للعملاء، العملاء الزائرين للمؤسسة، المبيعات السنوية لكل عميل، التكرار (عدد صفقات المبيعات)،...<sup>1</sup> وتقود مؤشرات منظور العملاء إلى ما يأتي:<sup>2</sup>

- عدم رضا العملاء يجعلهم يتحولون إلى مجهزين آخرين لتغطية احتياجاتهم؛
- إن الأداء الضعيف من هذا المنظور هو مؤشر رئيس يقود إلى الاضمحلال مستقبلاً، حتى وإن كانت الصورة المالية تبدو بحالة جيدة الآن؛
- عند تطوير مقاييس للرضا، يجب أن ينظر للعملاء من حيث تنوع العملاء وتنوع العمليات التي من أجلها تقوم بتوفير السلعة أو الخدمة لمجموعة محددة من الزبائن؛
- على المؤسسة التي تستهدف رضا زبائنها وتحقيق عوائد مالية، أن تعمل بكفاءة وفاعلية وأن تنتج السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات العملاء وتوقعاتهم، وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بمنظور العمليات الداخلية.

### المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

#### أولاً: مفهوم منظور العمليات الداخلية

يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر على رضا العملاء، وتقنياً المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها أن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق<sup>3</sup> ويعمل هذا المنظور على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات،<sup>4</sup> كما تعتبر العمليات الداخلية نقطة اتصال بين الموردين والزبائن، فهي تعمل

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 361.

<sup>4</sup> محمد مظهر أحمد، تقوم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2010، ص 84.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية.<sup>1</sup>

يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:<sup>2</sup>

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟، ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟
- ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟

يهدف منظور العمليات الداخلية إلى التعامل مع الكفاءة والفعالية والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات وفقا للطريقة التي تسهم في خفض كلف المواد الأولية وتقليل العيوب في وقت التسليم، ويتضمن المنظور كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتبارا من البحث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، ويرتبط هذا المنظور بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، ويرتبط أيضا بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.<sup>3</sup>

وكشف منظور العمليات الداخلية عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، إذ تعمل المداخل التقليدية على مراقبة وتحسين العمليات الداخلية الحالية، غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تلبية أهدافها المالية والمتعلقة بالعملاء، هذا وإن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجية الأعمال، من جانب آخر فإن الانتقال الثانية التي تكمن في بطاقة الأداء المتوازن هي إدخال عمليات الابتكار Innovation Processes في منظور العمليات الداخلية، وتركز أنظمة قياس الأداء التقليدية على عمليات تسليم سلع وخدمات اليوم إلى عملاء اليوم، حيث أنها تحاول رقابة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن موجهات النجاح المالي بعيدة المدى يمكن أن تتطلب من المؤسسة أن تجد كل السلع والخدمات الجديدة والتي سوف تلبي الحاجات الناشئة

1 كمال أحمد يوسف محمد وريعة إسماعيل الفكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 12.

2 السعيد بريش ونعمة بجياوي، مرجع سابق، ص 38.

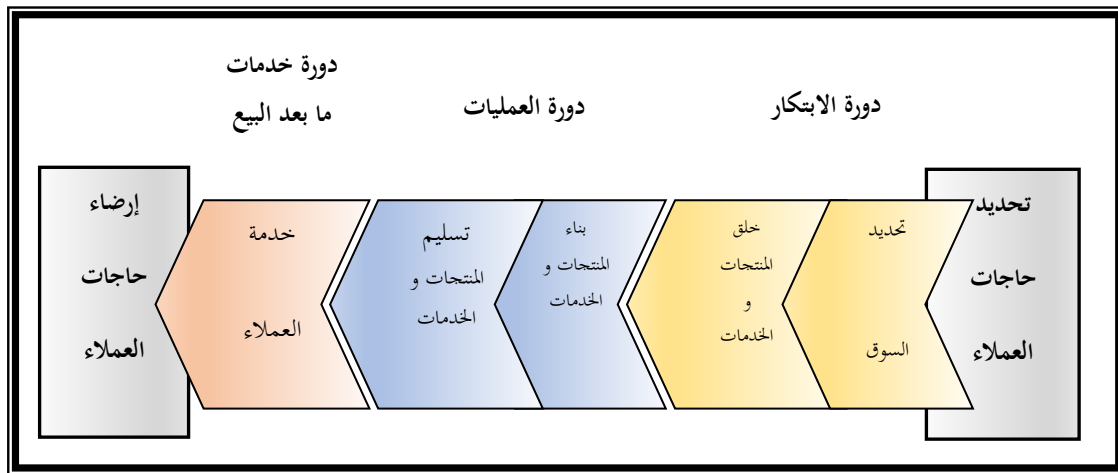
3 أسامة بن فهد الحيزان، مرجع سابق، ص 11.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

للعلماء الحاليين والمستقبليين،<sup>1</sup> وتعمل البطاقة على دمج عمليات الابتكار مع منظور العمليات الداخلية، لأن عملية الإبتكار المرتبطة بالتحرك بعيد المدى تشكل قوة دافعة للأداء المالي المستقبلي أكثر من دورة العمليات قصيرة المدى التي يستهدفها المنظور التقليدي.<sup>2</sup>

ويتوقف الأداء العام للمؤسسة على أداء سلسلة قيمة العمليات الداخلية الخاصة بها، والمسؤولة عن خلق وتعظيم القيمة لكل من العملاء والمساهمين على حد سواء، وفي هذا الإطار اقترح Norton & Kaplan نموذجاً لسلسلة القيمة للعمليات الداخلية يمكن أن تتبناه المؤسسات ويتم على أساسه توضيح مؤشرات العمليات الداخلية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): نموذج سلسلة القيمة الداخلية



**Source:** Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1996, P 96.

يوضح الشكل سلسلة العمليات الداخلية للمؤسسة والتي تتكون من ثلاث دورات من شأنها أن تنشئ القيمة للعملاء في كل دورة، هذه الدورات الثلاث بأنشطتها وعملياتها تعد حلقة الوصل التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المؤسسة.

ووفقاً لكل من (Norton & Kaplan) فإن هذا المنظور يأخذ بعين الاعتبار ثلاث دورات:<sup>3</sup>

**1- دورة الابتكار Innovation cycle:** يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ونوعية المستهلك لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال خلق منتجات جديدة ومتطورة، وتتمثل قدرة العمليات الداخلية

<sup>1</sup> وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 225-232.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

بالاستجابة لمتطلبات العملاء المنفردة (الزبونية customization) رغم متطلبات الإنتاج الواسع التي تعد حالة ضرورية لنجاح المؤسسات، ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج، وفي هذا الإطار يلعب البحث والتطوير دوراً مركزياً، لذلك فإن مجمل العمليات الداخلية تستند على قدرة المؤسسة في جعل أنشطة البحث والتطوير أنشطة فعالة.

**2- دورة العمليات Operation cycle:** وتبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، وتنتقل إلى تسليم السلع والخدمات التي تقدم للعملاء. وفي هذه الدورة تكون معايير الكلف والموازنات ومقاييس الوقت مركزة بالبحث عن كفاءة عالية في استخدام المكائن والمعدات والمواد الأولية وترشيد الأنشطة والأفعال لكي تصل المؤسسة لأفضل النتائج.

**3- دورة خدمات ما بعد البيع Poste Sales Services Cycle:** تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها والمقدمة للعميل ما بعد عملية التجهيز، وكذلك يدخل ضمن تلك الدورة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم التي تعدها المؤسسة لتدريب العملاء على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم، وتشتمل هذه الدورة على مجمل الضمانات والأنشطة الخاصة بحالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة وغيرها ففي المؤسسات الرائدة تتميز هذه الجوانب بوجود سياسات واضحة لغرض بناء الثقة بين المؤسسة والعملاء، ولا تكتفي هذه المؤسسات بالحصول على صفقات أنجزت وتمت وفق المعايير والشروط المتفق عليها بين الجانبين.

### ثانياً: مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية

إن تطوير مؤشرات بعد العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء، فالضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، بحيث تساهم في قدرات إبداعية تتجسد في تقديم منتجات متميزة في إطار الجودة والأسعار التنافسية والقدرة على التنافس مع منتجات المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

وهناك مقاييس عديدة لقياس بعد العمليات الداخلية وفيما يلي أكثرها شيوعاً:<sup>2</sup>

- المصاريف الإدارية.
- معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج.
- العوائد الكلية.
- الوقت اللازم لتجهيز الطلبية.
- دورة حياة المنتج.
- الوقت اللازم للإنتاج.

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

- عدد المنتجات الجديدة.

ومن المقاييس المستعملة أيضا لقياس هذا البعد ما يلي:<sup>1</sup>

- عدد المنتجات الجديدة.
- فترات عدم النشاط.
- معدل مردودية المنتجات.
- المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة.
- معدل المعيب.
- الساعات الضرورية لتعليم العملاء كيفية استعمال المنتج.

- آجال تسليم المنتجات للزبائن.

وهناك مقاييس أخرى:<sup>2</sup>

- زمن دورة الإنتاج والتشغيل.
- التكلفة.
- مستويات الجودة.
- المرونة والإنتاجية.
- زمن الاستجابة.
- معدلات دوران المخزون.
- التسليم الفوري.
- قاعدة المعلومات عن الزبائن.
- معدل كلفة العملية الواحدة.
- توجه العملاء لقنوات الخدمة المناسبة.
- معدل الاستجابة لطلبات الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة إعادة النظر في كل الأنشطة التي تنفذ داخل المنظمة، وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها، وذلك بالمقارنة بين القيمة المتولدة منها وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة، لأن هذا يؤدي إلى تنمية وتطوير وتحديث الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج، واستبعاد الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف أي قيمة للمنتج، وهذا ما ينتج عنه خفض في الكلفة دون التأثير على القيمة المقدمة للعميل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السعيد بريش ونعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 63.

المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو.

أولاً: مفهوم منظور التعلم والنمو

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة المؤسسة على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال،<sup>1</sup> إذ ينبثق عن ذلك تحسين القدرة المؤسسية التي يعد المحور البشري أحد ركائزها الأساسية، ثم يليه ما تبقى من الأمور الأخرى ذات الصلة مثل العمليات والهياكل التنظيمية.<sup>2</sup>

ويعرف بأنه المنظور الذي "يعمل على أساس الهيكل الساند للمؤسسة الذي يسهم في تكوين النمو والتحسين بعيد المدى من خلال منظوري العملاء والعمليات الداخلية، ويجدد العوامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة المستقبلي"،<sup>3</sup> ويركز هذا المنظور على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل،<sup>4</sup>

ويسعى هذا المحور لتقييم:<sup>5</sup>

- هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟ على التعلم؟
- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟
- كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟

يتعلق المنظور بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، فقد يشتمل هذا المحور أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، وبدون التعلم والابتكار لا يمكن للمؤسسة أن تستمر لأن المنافسين يتطورون، ومن ثم ستخرج خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام هذا المنظور يساعد المؤسسة على مراقبة تطورها وقدرتها الابتكارية مقارنة بالآخرين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أسامة بن فهد الحيزان، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> يحيى الخضاونة، مرجع سابق، ص 33، 34.

<sup>3</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

<sup>4</sup> مزياني نور الدين وبلاسكة صالح، مرجع سابق ص 251.

<sup>5</sup> السعيد بريش ونعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 39.

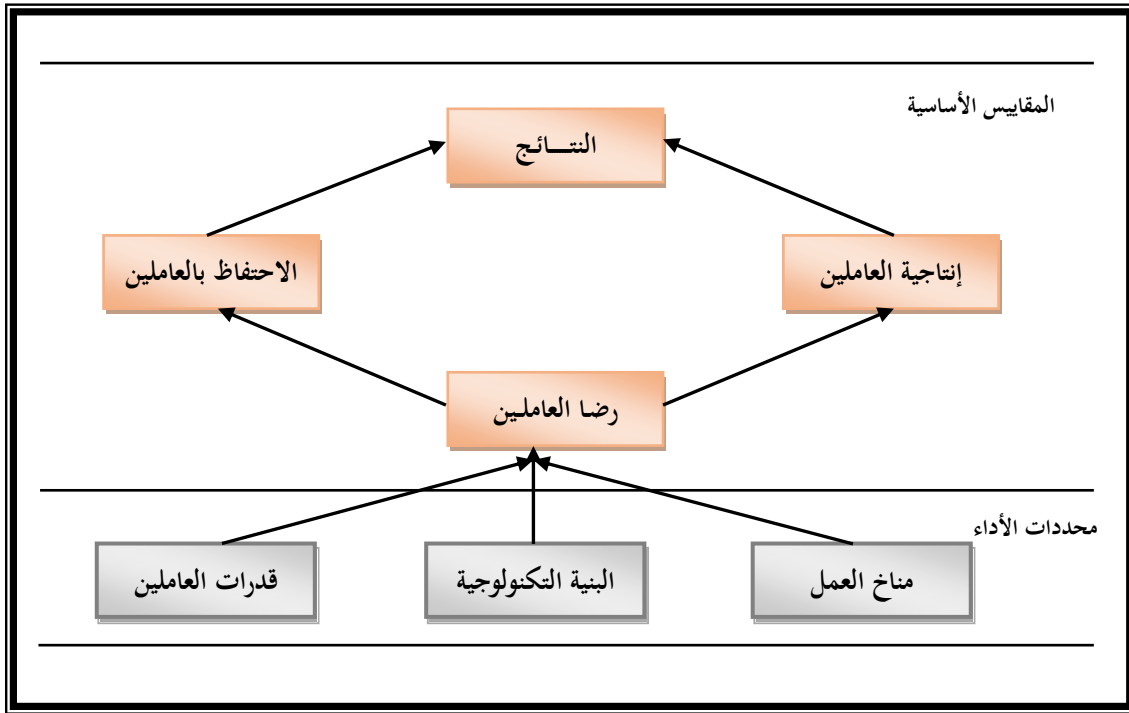
<sup>6</sup> هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 17.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

ويستخدم المنظور قدرات الإبداع والتطور والابتكار لدى المورد البشري، وتكوين دوائر العمل الجماعي في تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات وجذب المزيد من الزبائن، وهذه تقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المؤسسة وتدفعاتها النقدية وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها، وهذا يدعو إلى استخدام مزيج من المقاييس المتعددة التي تعطي صورة أعم وأشمل لأداء المؤسسة الداخلي والخارجي في مجال الإبداع والتعلم.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح إطار عملية قياس التعلم والنمو:

الشكل رقم (15): إطار قياس منظور التعلم والنمو



Source : Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1996, P

ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمؤسسة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:

**1- قدرات العاملين:** لا تكفي إدارة المؤسسات اليوم بتحقيق وتيرة إنتاجية جيدة بل تحاول أن تجعل من هذه الوتيرة متصاعدة بتراكم خبرة ومعرفة تنعكس إيجاباً على الأداء بمختلف العمليات الداخلية وترضي بل وتسعد العملاء بتوقعاتهم من المؤسسة، من هنا فإن التحسينات الجزئية أو الجذرية تمثل معايير تميز تتطلب تحولاً متجدداً في مهارات العاملين وحشد قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية وتحقيق الأهداف، ولا يمكن أن يتم حشد هذه القدرات إلا بوجود مناخ تنظيمي إيجابي ومهارات فعلية وبنى تحتية تكنولوجية تساهم في إيجاد حالة رضا عالية لدى العاملين وتنعكس إيجاباً على

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 68.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل المتمثلة في درجة احتفاظ عالية بالعاملين ذوي المهارة والكفاءات العالية، لينعكس هذين الجانبين (الإنتاجية، الاحتفاظ) على نتائج إيجابية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال قدرات العاملين.<sup>1</sup>

يمكن قياس قدرات العاملين داخل المؤسسة من خلال مقياس يتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

**1-1- رضا العاملين:** لا يمكن أن يتم الفصل بين رضا العاملين في المؤسسة وتحقيق رضا العملاء عن سلع وخدمات هذه المؤسسة، فرضا العاملين الكلي عن العمل يعتبر شرطا ضروريا وأساسيا لنجاح المؤسسة وحالة من المفترض أن تستهدفها الإدارة، فقد لاحظت إحدى المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن بأن العاملين الذين سجلوا رضا عالي في الاستبيانات والمسوحات كانوا أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد عبروا هم أيضا أي العملاء عن رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة.

**1-2- المحافظة على العاملين:** إذا ما امتلكت المؤسسة مؤشرات دقيقة وصادقة حول طبيعة العاملين لديها، فإنها تستطيع أن تحدد هؤلاء العاملين ومساهماتهم الإيجابية والمتميزة في الأنشطة لتقرر في إطار ذلك سياسات الاحتفاظ والتركيز على من يمثل قوة حقيقية لعمل المؤسسة، وهكذا تهتم الإدارة ببقاء هؤلاء العاملين وتعزيز وجودهم في المؤسسة وعلى المدى البعيد لغرض أن يكون ذلك واقعا ملموسا، فإن الإدارة تستثمر للمدى البعيد استثمارا إيجابيا في الكوادر البشرية، باعتبار أن رحيل أي شخص مهم يمثل خسارة في رأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة.

**1-3- إنتاجية العاملين:** تمثل الإنتاجية مقياس للمخرجات المرتبطة بقابليات العاملين المهارة والأدائية والسلوكية والإبداعية والتطويرية، والتي تعطي مخرجات تساهم في رضا العملاء. وفي الحقيقة فإن الإنتاجية هي تعبير عما ينتجه العاملون مقاسا بمؤشرات عديدة مقسوما على المدخلات المساهمة فيه.

**2- قدرات أنظمة المعلومات:** كي يكون العاملين فاعلين في بيئة التنافس الحالية يحتاجون إلى معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية المهمة، ويلاحظ أن العاملين في مستويات العمل المباشرة يحتاجون إلى مثل هذه المعلومات بالوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، لكي تتخذ قرارات تساهم في تعزيز المنظمة بعملائها. إن أنظمة المعلومات المتميزة تعتبر مطلب أساسي للعمل باعتبارها تمثل جانبا مهما في تحديد العمليات ورفد باقي الأنظمة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة التي تساهم في النجاح.

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص 128.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطارح محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 246-248.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

**3- الإجراءات التنظيمية:** والمتمثلة في التحفيز والتمكين والاندماج في العمل، لا يمكن أن تتحقق نتائج ايجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجا في العمل. ويمكن هنا الإشارة إلى أن مخرجات العمل المرتبطة بهذه الجوانب الإجرائية والتنظيمية قد تكون إنتاجية عالية يساهم في إيجادها عدد كبير ونوعي من الاقتراحات المقدمة للتطوير من العاملين بمختلف الأنشطة، كما أن هذه الاقتراحات الايجابية يفترض أن تلقى صدى ايجابي لكي تنفذ ويتم إيصالها لتساهم في إيجاد قيمة حقيقية في سلاسل القيمة لمختلف الأنشطة التنظيمية.<sup>1</sup>

والملاحظ أن المحاور الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في مهارات العاملين، نظم المعلومات، الإجراءات التنظيمية، وهذا ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يعمل على نقل الطاقات والإمكانات من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الموسوعة.<sup>2</sup>

### ثانيا: مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها، ويختلف هذا الأمر من مرحلة إلى أخرى وباختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة، وبشكل عام إذا ما أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- رضا العاملين.
- رضا العاملين عن البرامج التدريبية.
- التحفيز.
- مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم.
- نفقات التدريب.
- القيمة المضافة من كل عامل.
- أفكار العاملين بخصوص التحسين.
- وفرة البرامج التدريبية.
- معدل تنوع العاملين.
- التغيب.
- تقييم واقع السلامة الوظيفية.
- معدل الاتصالات الداخلية.
- فرص الترقيات الداخلية.
- تخطيط الاتصالات.
- نسبة المعلومات الاستراتيجية.
- إمكانية تناقل المهارات.
- إنتاجية العاملين.
- تحقيق الأهداف الفردية.
- ساعات العمل.
- نسبة العاملين لأجهزة الحاسب.
- جودة بيئة العمل.

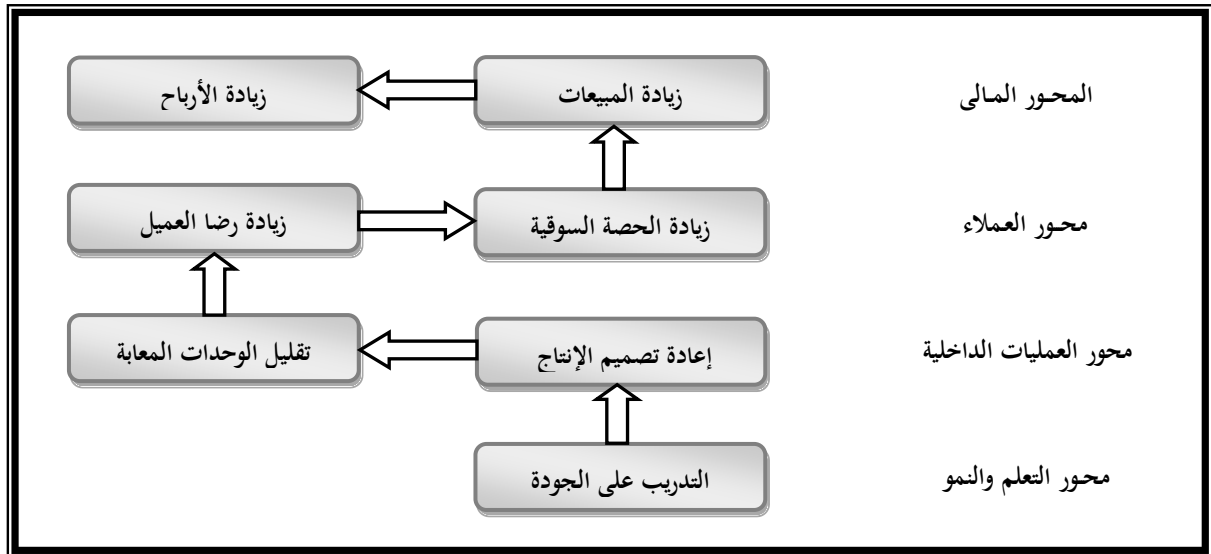
والشكل الموالي يوضح آلية عمل محاور بطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 248.

<sup>2</sup> Paul R. Niven, Op.Cit, P 18.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 250.

الشكل رقم (16): آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016، ص 172.

يتضح من الشكل أعلاه أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، وأن تحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، أي أن أهداف كل بعد يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف البعد الذي يعلوه، فتدعيم جوانب المعرفة وتدريب العاملين سيؤدي إلى تحسين طريقة العمل والعمليات التشغيلية، مما يسمح بتحسين الجودة وتقليل الوحدات المعيبة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية، التي تنعكس إيجاباً على زيادة الأرباح وتحقيق أهداف المحور المالي.

المطلب الخامس: الاستدامة كمنظور جديد مضاف لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم منظور الاستدامة

لاقي نموذج بطاقة الأداء المتوازن انتقادات شديدة بسبب تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء، ونتيجة لذلك شرعت مجموعة من الباحثين في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها (Kaplan & Norton) تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي وأصبح النموذج يسمى ببساطة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) *Substainability Balanced Scorecard*، ومن هؤلاء الباحثين هناك Bieker (2001)، و Fiegge (2002)، و Zingales (2004).<sup>1</sup>

1 العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 197.

## الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

وتختلف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية في ضمها إضافة إلى الأبعاد الأربعة الأصلية كل من البعد البيئي والاجتماعي، كما تعتبر أداة تربط بين استراتيجية المؤسسات من جهة والتنمية المستدامة من جهة أخرى، وذلك لتمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.<sup>1</sup>

وعرّفها (Fieege) وزملاؤه بأنها: "عملية التكامل بين المجالات البيئية، الاجتماعية، بالإضافة إلى الاقتصادية لتوفير إمكانات كفاءة لتحقيق إدارة مستدامة"<sup>2</sup> حيث تشكل المؤسسات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على استمرار نجاحها، بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تسهم في استمرار ذلك، من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية بأسعار معقولة، فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث، بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها.<sup>3</sup>

وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على التسمية المذكورة أعلاه، إلا أنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يتم بها إدماج البعد البيئي والاجتماعي ضمن بطاقة الأداء المتوازن الأصلية، وقدم (Fieege) وزملاؤه ثلاثة طرق مختلفة لدمج أبعاد الاستدامة في البطاقة:<sup>4</sup>

1- دمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن المنظورات الأربعة للبطاقة.

2- إضافة منظور خامس يأخذ الجوانب البيئية والاجتماعية في الحسبان.

3- تصميم بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد الطريقة الثانية بإضافة بعد خامس وهو البعد المجتمعي إلى الأبعاد الأربعة التقليدية، لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بالشكل التالي:

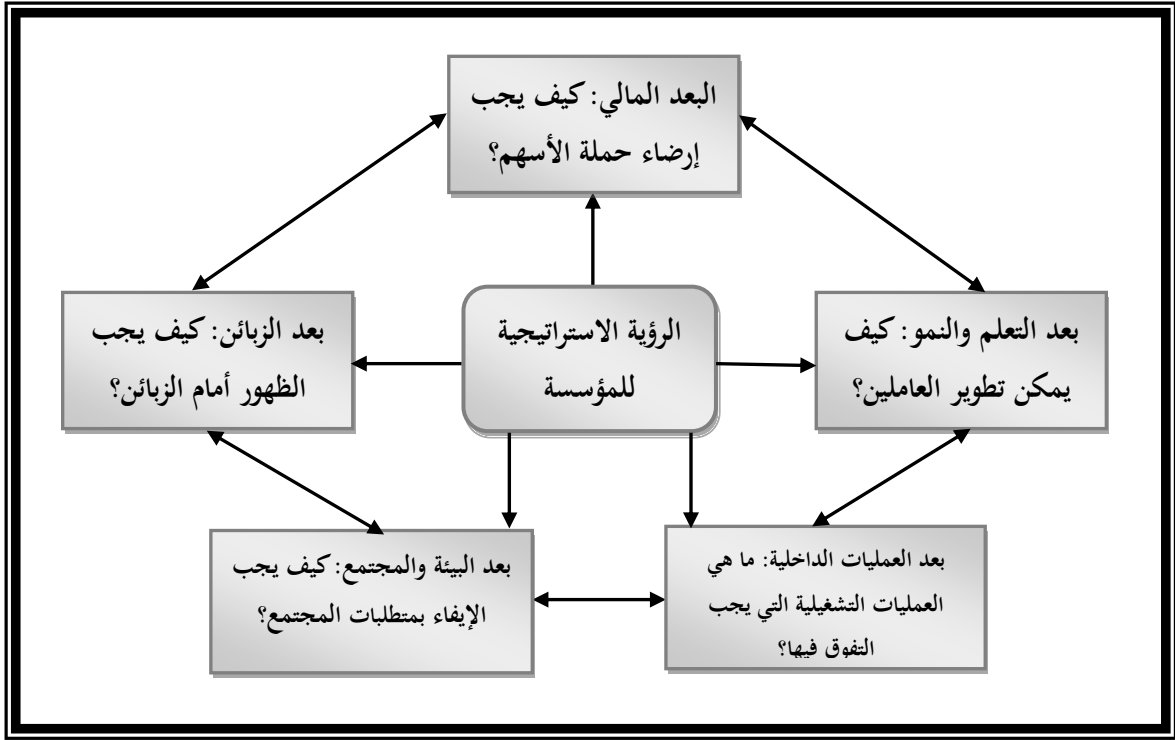
<sup>1</sup> Nan Chai, Sustainability Performance Evaluation System in Government -A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable development-, Springer Science, London, 2009, P.24.

<sup>2</sup> Frank Figge et al, Op. Cit, p272.

<sup>3</sup> لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص 65.

<sup>4</sup> Frank Figge et al, Op. Cit, p273.

الشكل (17): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المصدر: نائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، 2009، ص 311.

## 1- استدامة المؤسسة عبر الصداقة البيئية:

نظرا لزيادة معدلات تلوث البيئة ومن ثم كبر حجم الالتزامات البيئية والتي تشكل جزءاً ملحوظاً من الالتزامات الكلية للمؤسسات، وتزايد الدعاوى القضائية التي كسبها أصحابها ضد الكثير من المؤسسات التي تسبب أعمالها التشغيلية في الإضرار بالبيئة، بالإضافة إلى تأصل الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع، فقد ظهر اهتمام المجتمع والأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة بالمعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالأداء البيئي، حتى يمكن تقييم المسؤولية البيئية للمؤسسة بصورة موضوعية، والذي يؤثر بدوره على قرارات المستثمرين، كما ازداد طلب الإدارة على هذه المعلومات حتى تكشف عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف استراتيجية تتمثل في تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مناسب ودون الإضرار بالبيئة (انتاج منتجات صديقة للبيئة)، لذلك رأى عدد من الباحثين بضرورة إضافة بعد آخر وهو البعد البيئي، والذي يجب عن السؤال التالي: كيف ينظر المجتمع البيئي إلينا. وتأتي أهمية هذا البعد لضرورة تحمل المؤسسة لمسؤوليتها تجاه البيئة التي تعمل فيها، فقد يتولد عن بعض المنتجات في العديد من الصناعات فضلات سامة وضارة بالبيئة، ومن ناحية أخرى فقد يكون للمنتج ذاته بعض الآثار الجانبية الضارة على مستهلكيه، وبالتالي

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

فإن سلوك المؤسسة سوف يتأثر بالحساسية البيئية لهؤلاء الذين يعيشون بالقرب منها، أو يشترون منتجاتها. وتظهر أهمية البعد البيئي في تحقيقه للأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تقليل استخدام المواد الخام؛
- تقليل استخدام المواد السامة؛
- تقليل استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج؛
- تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (صلبة، سائلة، غازية)؛
- زيادة فرص إعادة التكرير.

## 2- استدامة المؤسسة عبر المسؤولية الاجتماعية:

تعني المسؤولية الاجتماعية تصرفات المؤسسات على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب هذه المؤسسات بل أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين والزبائن والحكومة والشركاء والمجتمعات والأجيال القادمة،<sup>2</sup> ويعتبر الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو استثمار يعود على المؤسسات بزيادة الربح وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات المتعاملة معها، كما يزيد من انتماء العاملين والمستفيدين لهذه المؤسسات، ويمكن تحديد خصائص المسؤولية الاجتماعية النقاط التالية:<sup>3</sup>

- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛
- الطابع الطوعي والارادي الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة الإدارة لديها، وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية؛
- الاجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضواً فيه؛
- الطابع الدائم الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافة الإدارة؛
- عنصر الشفافية والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وتحديد الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها؛

1 فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء ففي تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2015، ص 55. 57.

2 إبراهيم عبد عابدين، واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، <https://core.ac.uk/download/pdf/53035057.pdf> ، تم الاطلاع يوم: 2018/08/06 الساعة: 15:22، ص 7.

3 فراس عبد القادر غفير، مرجع سابق، ص 58.

# الفصل الأول — أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

• القدرة على اشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح "مواطنة" وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع (المحيط) الذي تعمل فيه.

وتجدر الإشارة إلى أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ترتبط ببعدين أساسيين: الأول داخلي ويتمثل في مساهمة المؤسسة في تطوير العاملين والاهتمام بانشغالهم وتحسين حياتهم الاجتماعية، والثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسة في التدخل لمعالجة مشاكل المجتمع.

وتتعامل المؤسسات مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي للاستدامة، وتمثل في:<sup>1</sup>

**1- مؤشرات الأداء الاقتصادي:** تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة، وتركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة.

**2- مؤشرات الأداء الاجتماعي:** تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل به.

**3- مؤشرات الأداء البيئي:** تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية، والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين.

ثانياً: مؤشرات قياس منظور الاستدامة

يمكن تحديد أهم المتغيرات المعتمدة في قياس وتقييم هذا البعد:<sup>2</sup>

**1- الأعمال الخيرية:** وتشمل جميع الأنشطة والخدمات الإنسانية، كالقيام بالهبات والمساعدات، والمشاريع الخيرية، والمشاركة في الأعمال الخيرية، ورعاية أسر العاملين، وبالتالي كسب المؤسسة لتعاطف المجتمع.

**2- مساندة منظمات المجتمع المدني:** ويقصد بها تقديم حزمة من أنواع المساندة المالية والمادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة لمنظمات المجتمع المدني، والتي يمكن أن تكون على أشكال متعددة من المساندة مثل: الرعاية، قنوات الاتصال، المشاركة والمشاريع.

1 نادية راضي عبد الخليم، مرجع سابق، ص 8.

2 سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 213، 214.

**3- خدمة المجتمع:** ويقصد بها الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة، وقد تكون على شكل: احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية والصحية، والوسائل الترفيهية، والخدمات الثقافية والتعليمية.

**4- الشفافية:** ويقصد به الالتزام بالقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة إلى معلوماتها، والتي يمكن التعامل بها من خلال: الإفصاح العام، مكافحة الاستغلال الوظيفي، ومكافحة الرشوة، وسهولة الوصول للمعلومات.

**5- متطلبات البيئة:** ويقصد بها الأنشطة والوسائل والبرامج التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على بيئة نظيفة ومستدامة، والتي يمكن القيام بها من خلال إجراءات عديدة مثل: حماية الموارد الطبيعية، التخلص من النفايات والعوادم بطريقة علمية، مكافحة مسببات التلوث، وموازنة المسؤولية الاجتماعية.

والجدول الموالي يوضح أهم مؤشرات قياس المنظور البيئي والاجتماعي:

# الفصل الأول \_\_\_\_\_ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (01): مؤشرات قياس المنظور البيئي والاجتماعي

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد أيام التكوين المخصصة للعمال والهادفة إلى احترام البيئة.</li> <li>- معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون.</li> <li>- حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية.</li> <li>- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات.</li> <li>- حصة استهلاك المؤسسة من الماء.</li> <li>- حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء.</li> <li>- حصة استهلاك المؤسسة من الغاز.</li> </ul>	تطور الأداء البيئي	البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي.</li> <li>- توفير السكن، وسائل النقل، العلاج.</li> <li>- عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة.</li> <li>- حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.</li> <li>- انخفاض عدد حوادث العمل.</li> <li>- عدد التبرعات والاعمال الخيرية.</li> <li>- الاستجابة لشكاوى العاملين.</li> <li>- الاستجابة لشكاوى العملاء.</li> <li>- عدم التهرب الضريبي.</li> </ul>	تطور الأداء الاجتماعي	والاجتماعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مراد رابح كواشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2017، ص 240.
- رابح وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 169.

ويتكون كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن من المكونات التالية:<sup>1</sup>

- 1- الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
- 2- المؤشرات: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- 3- المستهدف: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلاً).
- 4- المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف. ويتم التحديد لكل مبادرة:<sup>2</sup>

- الموارد اللازمة؛
- المنافع المتوقعة؛
- الصعوبات والمخاطر المتوقعة؛
- الجدول الزمني لتنفيذها.

1 محمد سرور الحريري، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 106، 107.

2 حطي محمد شاكر السراج وحامدي محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10 / 11 نوفمبر 2009، ص 538.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة حديثة لقياس الأداء ظهرت لمعالجة نقاط الضعف في أنظمة القياس التقليدية، كان أول ظهور لها في مطلع التسعينات على يد (Norton & Kaplan) وتم تطويرها على ثلاثة مراحل أساسية أدت إلى ظهور الأجيال الثلاثة للبطاقة، وتختلف بطاقة الأداء المتوازن عن الأنظمة التقليدية التي تقتصر على الجوانب المالية في قياس الأداء، في كونها تجمع بين المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، وتسمح للمديرين بمراجعة الأداء السابق وتوقع الأداء المستقبلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والنظر إلى الأعمال وفق أربعة مناظير تتمثل في: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، مُحاولَةً بذلك خلق التوازن الأداء الخارجي الموجه للمساهمين والعملاء والأداء الداخلي المرتبط بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو، كما تركز انتباه الإدارة على كل من الأداء قصير الأجل والأداء طويل الأجل، في ظل الأبعاد الزمنية الثلاث: الأمس، اليوم، والغد.

ولا ينحصر دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء فقط، فهي أداة للإدارة الاستراتيجية تسمح بتوصيل الاستراتيجية إلى مختلف المستويات الإدارية، وتعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف استراتيجية، ووضع مؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق هذه الأهداف، فهي نظام إدارة حقيقي يقوم على أربعة جوانب تتمثل في: ترجمة الرؤية، التوصيل والربط، تخطيط الأعمال، التغذية العكسية؛ وقد أدى تطور أجيال بطاقة الأداء المتوازن إلى ظهور مفهوم الخريطة الاستراتيجية التي تمثل ربط بين الأهداف عن طريق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل المنظورات الأربعة، والتي توضح ما يجب فعله من أجل التنفيذ الفعال للاستراتيجية، ومعرفة مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف في إطار الرقابة الاستراتيجية، وتمر عملية بناء بطاقات الأداء المتوازن بمجموعة من الخطوات تتمثل في: تحديد رؤية المؤسسة، تحديد الاستراتيجيات، تحديد عوامل النجاح، تحديد المقاييس، تحديد وتطوير خطة العمل، تحديد الأفعال التنفيذية، المتابعة والتصميم، كما يتأثر تطبيقها بجملة من العوامل هي: حجم المؤسسة، المحيط، تنظيم المؤسسة.

وفي ظل التوجه الحديث للمؤسسات العالمية نحو الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي أدت إلى دمج أبعاد الاستدامة في البطاقة، مما جعل عملية التقييم تأخذ في الحسبان البعدين البيئي والاجتماعي.

الفصل الثاني:

الابتكار التسويقي

مفاهيم وأبعاد

تمهيد:

في ظل صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، واحتدام المنافسة، والطبيعة الديناميكية للأسواق الحالية، والتحول التي تكتنف رغبات العملاء، أذواقهم، وتفضيلاتهم، أصبح لزامًا على المؤسسة أن تكون يقظة بالقدر الكافي لمسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها حتى تضمن النمو والاستمرار، حيث لا بد لها من التصرف قبل المنافسين أو استباق التغيير، ففرصة البقاء أصبحت مقترنة بسرعة رد الفعل والتجديد والابتكار، في مختلف نشاطات المؤسسة لاسيما التسويقية منها.

ومع تطور مفاهيم التسويق المعاصرة اتجهت الأنظار نحو الابتكار التسويقي كأحد السبل لمواجهة تحديات ومقتضيات المنافسة، وتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظة على عملائها وكسب عملاء جدد. حيث يشمل الابتكار التسويقي عدة مجالات تتمثل في: الابتكار في المنتجات، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع، ويمكن للمؤسسة أن تكسب مزايا تنافسية من خلال تبنيها للابتكار في أحد هذه المجالات أو بعضها أو كلها. وفي هذا الفصل سيتم التطرق لمفاهيم وأبعاد الابتكار التسويقي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للابتكار التسويقي**

**المبحث الثاني: الابتكار التسويقي، المراحل والمتطلبات**

**المبحث الثالث: أبعاد الابتكار التسويقي**

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

### المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للابتكار التسويقي

إن الاهتمام بمفهوم الابتكار لم يكن وليد الصدفة، بل كان نتيجة لتطور كبير في الفكر الاستراتيجي والتكنولوجيا وتسابق المؤسسات في البحث عن الجديد والأفضل في ظل التنافس الشديد، وقد حظي هذا المفهوم في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من طرف المؤسسات والباحثين على حد سواء، ويعود ذلك لكونه موضوعا معقدا متعدد الأبعاد يمس ميادين مختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار

#### أولا: تعريف الابتكار

تتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابتكار (*Innovation*) فلا يوجد اتفاق بين الكتاب حول تعريفه، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الابتكارية من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية له، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف:

- تعريف قاموس الأعمال (*Longman*): "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"<sup>1</sup>
- تعريف (*J.Schumpeter*): "هو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>2</sup> وقدم (*J.Schumpeter*) خمسة أنواع للابتكار هي:<sup>3</sup>

- تقديم منتج جديد؛
- تقديم طريقة إنتاج جديدة؛
- دخول سوق جديدة؛
- مصدر جديد للمواد الأولية؛
- تنظيم جديد للإنتاج.

#### -تعريف (*P.Drucker*): "التخلي المنظم عن القديم"<sup>4</sup>

1 مفيدة ديب ورياض ربي، دور الابتكار في تعزيز القدرات التصديرية للاقتصاد الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص 03.

2 هشام مكي وعبد الرحمن بوطيبة، الابتكار التسويقي ودوره في تمييز عرض المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص 02.

<sup>3</sup> Jean Lachman, le financement des stratégies de l'innovation, Economica, Paris, 1993, P 22.

4 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 21.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): "الابتكار هو تطبيق لمنتج جديد أو محسن بشكل ملحوظ (سلعة أو خدمة)، أو طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيم جديدة في الممارسات التجارية، وتنظيم العمل داخل المؤسسة أو العلاقات الخارجية"<sup>1</sup>

- تعريف (Guilter & Roffins): "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات"<sup>2</sup>

- تعريف راوية حسن: "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة، إلى جلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها"<sup>3</sup>

- تعريف (Vakola and Rezgui): "هو فكرة أو منتج أو عملية أو نظام يدرك على أنه جديد من طرف فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة أو قطاع صناعي ما أو المجتمع ككل"<sup>4</sup>.

- تعريف نجم عبود نجم: "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين"<sup>5</sup>.

- تعريف الصيرفي: "أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يقوم بتبنيها"<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة للابتكار، يمكن استنتاج مجموعة من النقاط التي ارتكزت عليها هذه التعاريف:

- هو إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة، ممارسة جديدة، طريقة جديدة أو محسنة في الإنتاج، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- تقديم شيء جديد يعوض القديم؛
- الإتيان بفكرة جديدة وتطبيقها في المؤسسة؛
- لا يقتصر مفهوم الابتكار على تقديم الجديد، فالتعديل والتحسين والتطوير أيضا يعتبر ابتكارا؛
- الابتكار مرتبط بالزمن، ويعني الوصول إلى الجديد أسرع من المنافسين؛
- أن يضيف الابتكار قيمة أكبر، أي أن يتمكن من إيجاد حلول لمشاكل الزبائن أفضل من الحلول السابقة؛

1 Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD publications, Paris, France, 2005, p 46.

2 الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرب ولاية ورقلة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 262.

3 مرابطي عبد الغني، تموقع المنظمات بين حتمية التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2015، ص 60.

4 Nigel Halpen, Marketing innovation :sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas, journal of air transport management ,march 2010, p 52.

5 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

6 محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

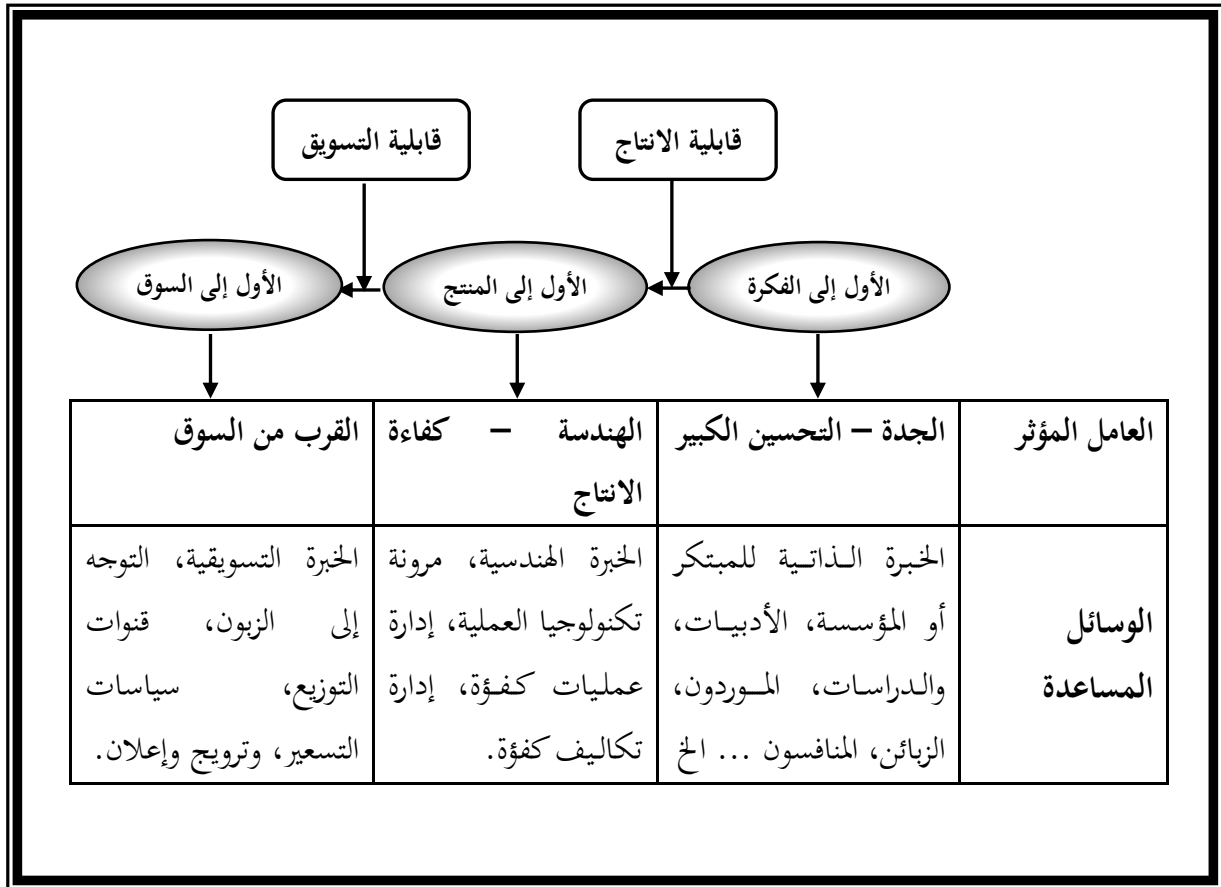
## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

- يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، واحتكار مؤقت في السوق.

بناء على النقاط السابقة يمكن القول أن الابتكار هو: " قدرة المؤسسة على سبق المنافسين في التوصل إلى خلق فكرة جديدة وتطبيقها في شكل جديد أو مُحسَّن قد يكون منتج، أو خدمة، أو طريقة إنتاج، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية واحتكار مؤقت في السوق".

ويرى نجم عبود نجم أن المؤسسة الابتكارية تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصل إلى السوق، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 23.

ثانيا: الفرق بين الابداع والابتكار

نظرا لوجود تداخل بين مفهومي الإبداع والابتكار، الأمر الذي ساهم في حدوث خلط بين المصطلحين، سيتم فيما يلي توضيح الفرق بين هذين المفهومين، وكذا توضيح العلاقة بينهما:

تشير (Amabile & Fisher) إلى أن "الإبداع (Creativity) داخل المؤسسة هو إنتاج أفكار جديدة وملائمة من طرف الأفراد أو الجماعات، بينما الابتكار (Innovation) هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية من قبل المؤسسة".<sup>1</sup> وهذا يعني أن الابداع هو التوصل إلى الأفكار الجديدة الخلاقة، بينما الابتكار يعمل على إدخال هذه الأفكار حيز التطبيق ويجسدها في شكل منتجات أو خدمات جديدة، فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداعا، أما تحويلها إلى واقع مفيد فيسمى ابتكارا.

وفي هذا الإطار تؤكد (Amabile & Fisher) هذه العلاقة بين المصطلحين من خلال قولها بأنه "ليس من الممكن أن يكون هناك ابتكار في المؤسسة دون وجود ابداع".<sup>2</sup> وهذا ما يعني أن الابداع هو مرحلة تسبق الابتكار.

كما أشار كل من كارييه وجاروند إلى الفرق بين الابتكار (Innovation) والابداع (Creativity) والذي يكمن في أن: "الابداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي"<sup>3</sup> من هنا يتضح أن الابداع متعلق بالأفراد في حين أن الابتكار متعلق بنشاط المؤسسة.

ويرى (Shani & Law) أن الابداع يعني التوصل الى الفكرة، والابتكار هو التطبيق للفكرة الجديدة، فهما يؤكدان على أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة، منتجا جديدا، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة. كما قد يكون الابتكار تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد.<sup>4</sup>

مما سبق نستنتج بأن الابداع هو مرحلة تسبق الابتكار، وبأقي هذا الأخير كمرحلة ثانية، إذ لا يمكن الحديث عن الابتكار دون وجود ابداع، ويمكن أن نعبر عن العلاقة بينهما من خلال المعادلة التالية:

1 Teresa M. Amabile & Colin M. Fisher, Stimulate Creativity by Fueling Passion, In E. Locke : Handbook of Principles of Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, 2009, p 482.

2 Ibid, p 482.

3 عباسي بوبكر وزلاسي سامر، ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين واقع الممارسة وحمية المنافسة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 26/27 نوفمبر 2013، ص 4.

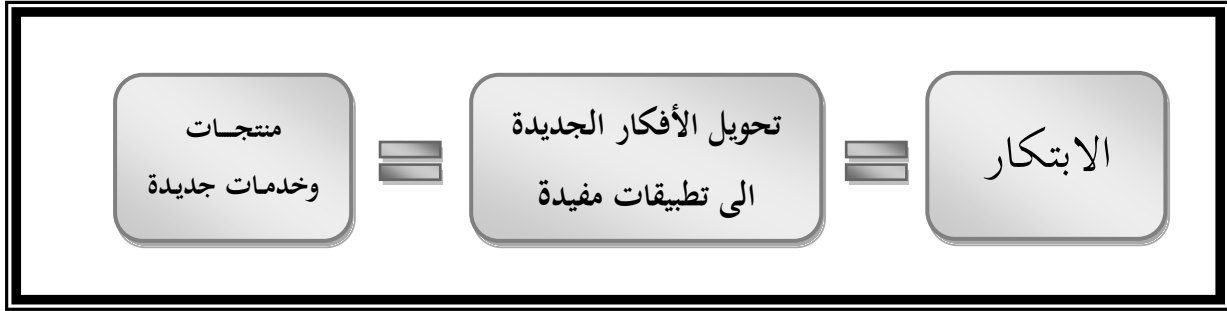
4 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 20.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الابتكار  $Innovation = \text{الابداع } Creativity + \text{التطبيق العملي } Application$ .

من هذا المنطلق يمكن القول أن هناك علاقة تلازمية بين الابداع والابتكار، أي أنهما مرحلتان متعاقبتان، فالإبداع هو الوصول إلى فكرة جديدة، بينما تنفيذ هذه الفكرة وتحسيدها في شكل منتج ملموس يسمى ابتكار، كما أن الابداع متعلق بالأفراد بينما الابتكار متعلق بالمؤسسات، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الابداع والابتكار:

الشكل رقم (19): عملية الابتكار



المصدر: جاسم محمد علي الطحان، الابتكار المتضمنات والمتغيرات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات، 2016، ص 31.

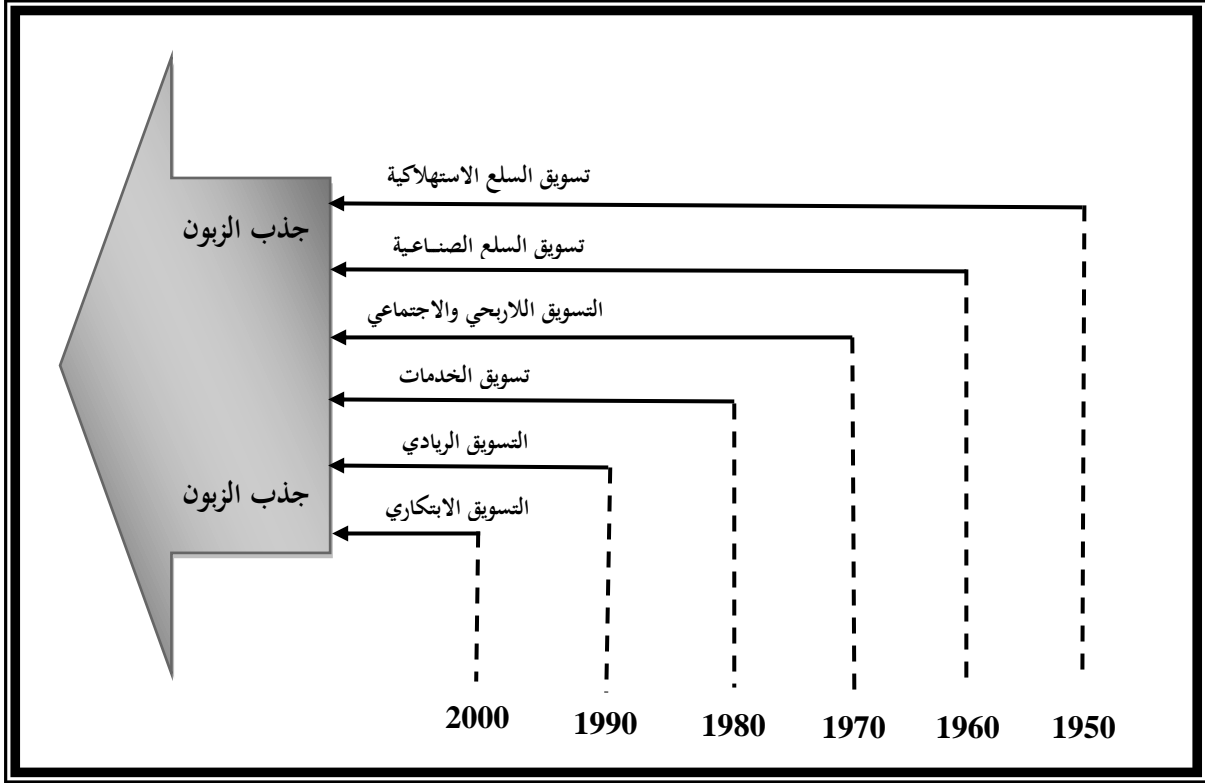
المطلب الثاني: نشأة الابتكار التسويقي وعوامل ظهوره

أولاً: نشأة الابتكار التسويقي

إن الهدف من أي نشاط تسويقي هو جذب الزبون، من خلال عدد من الوسائل التي من شأنها أن تعمل على جذبه ومن خلال التطورات التي صاحبت التسويق ظهر مفهوم التسويق الابتكاري، ويحدد (Kotler) أن تسويق السلع الاستهلاكية قد ظهر أولاً، ومن ثم تابعت التطورات إلى غاية ظهور تسويق السلع الصناعية في عقد الستينيات من القرن العشرين، ثم برز مفهوم التسويق في المؤسسات غير الهادفة للربح والتسويق الاجتماعي وتسويق الخدمات في السبعينات والثمانينات، وتبلور مفهوم تسويق الخدمات الذي يعد نقلة نوعية في المفاهيم، ثم ظهر مفهوم التسويق الريادي في عقد التسعينات، أما مفهوم التسويق الابتكاري فقد برز عام 2000، ليمثل نقلة جوهرية في مفاهيم التسويق<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المراحل:

<sup>1</sup> ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد)، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 36، العدد 115، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص 171.

الشكل رقم (20): مراحل تطور الابتكار التسويقي



Source: Philip Kotler et al, Marketing, 5th edition, Sydney, Prentice Hall, U.S.A, 2001, p 145.

ثانيا: عوامل ظهور الابتكار التسويقي

مع بداية القرن الحالي، طرأت على البيئة التسويقية تغيرات وعوامل دفعت بالمؤسسات إلى التحول من الاتجاه

التقليدي إلى الاتجاه الابتكاري، ومن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

**1- زيادة قوة الموزعين وتراجع المنتجين:** تصاعدت قوة منافذ البيع في سلسلة القيمة (التي تمتد حلقاتها من المورد إلى المنتج إلى الموزع ثم إلى المستهلك)، فأليات النظام الرأسمالي تعمل على تعظيم الإنتاج، مما يؤدي إلى تراكم السلع في المخازن، مما يؤدي بدوره إلى مشكلة توزيع، فالرأبجون في النظام الرأسمالي هم الموزعون وليس المنتجون أو المستهلكون، ومن ثم تركزت القوة في التسويق وليس في تقنيات وأدوات الإنتاج.

**2- تنوع وتزايد المنتجات:** تزايد أعداد المنتجات يعني تزايد أعداد العلامات، وهذا يعرض المستهلكين والعملاء لمزيد من الرسائل التسويقية ويزيد درجة شراسة المنافسة.

<sup>1</sup> آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر)، أطروحة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 42، 43.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

- 3- وصول الأسواق إلى درجة من التشبع والركود:** فعندما تصل أي سوق إلى درجة من التشبع والركود يكون الحل الوحيد هو الابتكار، فالابتكار أسرع وأعمق في تحقيق النتائج فهو العصا السحرية للتسويق والمبيعات.
- 4- تماثل وتشابه المنتجات (عصر السلع المتشابهة):** فشل التسويق التقليدي في جذب مزيد من العملاء لنفس السلع المتشابهة، هذا التشابه يجعل من الصعب على المنتجين إقناع المستهلك بنفس المنتج لأكثر من مرة.
- 5- المنافسة الشرسة:** كلما ازدحمت الصناعة بالمنافسة زادت فرص النجاح فيها بتقديم قيمة جديدة مبتكرة، واكتشاف صناعات جديدة والإبحار في الأسواق الجديدة.
- 6- عصر الضجيج الإعلاني والزخم السلعي:** لكي تنجح المؤسسة وسط هذه البيئة التسويقية أو هذا العصر، عليها أن تقدم شيئاً جديداً تماماً ففانون النجاح يكافئ المنافس الذي ينتقل إلى مجال جديد قبل غيره، فالمؤسسات القائمة أو الناجحة هي التي تركز مواردها للابتكار.
- 7- الثقافة الاستهلاكية:** شيوع أنماط الاستهلاك الغربية وخصوصاً الأمريكية والتي يسميها البعض ثقافة الماكدونالدز أصبح حقيقة نلمسها في الحياة اليومية ليس العالم العربي فقط، وإنما في أكثر الدول انغلاقاً على ثقافتها التقليدية، مثل الصين واليابان، وتعمل في الصين وحدها أكثر من مائتي فرع من سلسلة مطاعم الماكدونالدز الأمريكية التي تقدم الوجبات السريعة في العالم أجمع، مما أدى إلى ظهور أنماط استهلاكية جديدة، والاتجاه إلى الوجبات الجاهزة.
- 8- قصر دورة حياة المنتجات:** أصبحت المؤسسات تجد سهولة أكبر في إصدار المنتجات الجديدة، بدلاً من تحسين أو إصلاح المنتجات القائمة، فوصول الإنتاجية إلى مراحل متقدمة مكن المؤسسات من إصدار منتجات جديدة في فترات زمنية وجيزة، وهذا ما جعل الأسواق مزدحمة بمنتجات أكثر ولفترات أقصر.
- 9- عولمة الأسواق وتزاحم المنتجات:** في زمن العولمة أصبحت السلع والخدمات قادرة على الانتقال عبر الحدود الإقليمية والثقافية للدول، هذا يعني أن السوق التي يمكن تصريف وبيع المنتجات الجديدة فيها أصبحت تشمل العالم كله، مما تطلب تزايد المنتجات بهدف تغطية هذه السوق مترامية الأطراف.
- 10- التشبع التسويقي:** لم يعد المستهلكون يتأثرون بالرسائل التسويقية والترويجية كما في الماضي، بل أصبحوا أكثر ميلاً لتكذيب الرسائل التسويقية والترويجية والتشكيك في نزاهتها، حيث يتعرض الفرد العادي لعدد كبير جداً من الرسائل التسويقية في اليوم، فتقل قدرته على الاستقبال والتأثر، وهذا ما يحتم ضرورة تنويع وسائل التسويق لملاء أكبر حيز إعلامي ممكن لدى المتلقي.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

كما أن هناك أسباب أخرى تدفع المؤسسات إلى الابتكار التسويقي، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **التغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن:** أين أصبحت المؤسسات في وقتنا الحالي تعمل على خلق الحاجة وليس إشباع الحاجة، بل يتعدى الأمر في كثير من الأحيان إلى شراء الحاجة من خلال تخصيص مبالغ مالية طائلة في مجال البحث والتطوير وبحوث التسويق للكشف على الحاجات الكامنة للزبائن.
- 2- **خلق التميز:** وخاصة بالنسبة للمنتجات التي تتميز بسهولة التقليد، فكلما كان الابتكار فريد من نوعه ويصعب تقليده، كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وتوقع جيد في السوق.
- 3- **إنقاذ بعض المنتجات التي وصلت إلى مرحلة التدهور.**
- 4- **أصبح حجم الابتكارات التسويقية للمؤسسة من أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي.**

**المطلب الثالث: مفهوم الابتكار التسويقي والعناصر المكونة له**

**أولاً: تعريف الابتكار التسويقي**

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع، لا يختلف في جوهره عن الابتكار عمومًا أو في أي مجال آخر، فهو يشمل الإتيان بجديد أو التجديد المستمر في وظائف ونشاطات التسويق المتعددة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام من طرف الباحثين مما أدى إلى تعدد التعاريف المقدمة له، ومن هذه التعاريف نذكر:

- **تعريف منظمة التعاون والتنمية (OECD):** "هو تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات مهمة في تصميم المنتج أو تغليفه، توزيعه، الترويج له، أو في أساليب تسعيره"<sup>2</sup>

- **يرى (Lambain)** أن "الابتكار التسويقي مفهوم واسع يشمل جميع أوجه النشاط التسويقي، فهو لا يقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، بل يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من المنتج إلى المستهلك النهائي"<sup>3</sup>

- **تعريف (Kotler):** "هو التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد كوتلر وصليلع آسيا، الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص 6.

2 Oslo Manual, Op. Cit, p49 .

<sup>3</sup> Jean Jacques Lambain, Le marketing strategique, 2<sup>ème</sup> édition, Ediscience international, 1993, p281.

4 Philip Kotler & Bernard Dubois, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, pupli Union, paris, 2000, p 27.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

- تعريف (Lee & Rodriguez): "هو التنفيذ الناجح لسلسلة جديدة، أو خدمة جديدة، أو لعمليات جديدة ضرورية لتحقيق معظم الأنشطة التسويقية"<sup>1</sup>

- تعريف محمد ابراهيم عبيدات: "هو الابتكار في طرق التسويق واستخدام الأساليب الحديثة والمبدعة في النشاطات التسويقية"<sup>2</sup>

- تعريف (Moorhead & Griffin): "هو إيجاد وصنع أشياء جديدة لطرحها في الأسواق باعتبارها سلع أو عمليات أو خدمات"<sup>3</sup>

- تعريف أبو جمعة: "يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية" ويضيف أبو جمعة: "قد ينصب الابتكار التسويقي على عنصر المنتج، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي، وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق، كذلك قد يأخذ شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم تجاه قضية معينة أو موقف معين"<sup>4</sup>

- كما عرف الابتكار التسويقي بأنه "أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها في السوق"<sup>5</sup>

- وهناك من يرى بأن "الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرائق واجراءات أو استخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو التسعير، وهكذا فإن استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، كما أن توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، وابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي أيضا"<sup>6</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نُعدّد النقاط التي ارتكزت عليها تعاريف الابتكار التسويقي:

1 سوسن إبراهيم رجب ونجلىة يونس محمد آل مراد، تعزيز الابتكار التسويقي في إطار الثقافة التسويقية (دراسة استطلاعية لآراء المديرين لفنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص 07.

2 محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل سلوكي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010، ص 114.

3 دراجي رافي، الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات بمؤسسة موبيليس من خلال إدخال تكنولوجيا الجيل الثالث (3G)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016، ص 263.

4 نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، مصر، 2011، ص 4.

5 نجوى سعودي، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الاعمال (دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 280.

6 أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لعينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 160.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

- هو تنفيذ الأفكار الجديدة وتطبيقها في الأنشطة التسويقية؛
- قد يُعنى الابتكار التسويقي بأحد عناصر المزيج التسويقي بشكل منفرد، أو ببعضها، أو بجمعها؛
- لا يقتصر مفهوم الابتكار التسويقي على الاتيان بالجديد وتطبيقه فحسب، فالتحسين والتغيير والتعديل أيضا يُعد ابتكارا تسويقيا؛
- يسمح الابتكار التسويقي بالتفرد والتميز عن باقي المنافسين، وبالتالي فهو يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة التي تتبناه.

بناء على ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي للابتكار التسويقي: "الابتكار التسويقي هو عملية تنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد أو كل عناصر المزيج التسويقي، أو هو تغييرات وتحسينات في خصائص المنتج، توزيعه، الترويج له، أو في أساليب تسعيره"

ويتسم الابتكار التسويقي بعدد من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- الابتكار التسويقي لا يتوقف عند توليد فكرة جديدة، بل يستمر إلى غاية إدخال تلك الفكرة موضع التطبيق الفعلي؛
- لا بد أن يقوم الابتكار التسويقي باستغلال الأفكار الجديدة بفعالية وكفاءة ونجاح، حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة منه؛
- لا يقتصر الابتكار التسويقي على مجال تسويقي معين، بل يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية في المؤسسة.

ثانيا: أهمية الابتكار التسويقي

تبرز أهمية الابتكار التسويقي في مدى الاستفادة الذي يحققها على مستوى المؤسسة، الزبون والمجتمع، وستتطرق لأهمية كل منها كالآتي:

**1- بالنسبة للمؤسسة:** فرض التسارع والتغير التقني على المؤسسات تحديات كبيرة جعلها تعمل في ظروف معقدة، مما استوجب عليها مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات وممارسات متنوعة وتطوير وتقديم منتجات جديدة. هذا ويعد إهمال الابتكار التسويقي من المظاهر غير الصحية، إذ أنه من أهم المداخل التي يتم التركيز عليها بسبب فوائدها لا سيما في تحقيق الميزة التنافسية: مثل الحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها، تنمية المبيعات والأرباح، إتاحة إمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق، كسب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين وتعزيز

1 عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 66.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

ولائهم. وكلما استطاع الابتكار التسويقي إيجاد ميزة تنافسية، وتمكن من الحفاظ عليها أطول فترة زمنية، كلما تمكنت المؤسسة التي تطبقه من كسب تلك المزايا لفترة زمنية أطول.<sup>1</sup>

**2- بالنسبة للزبائن:** يحقق الابتكار التسويقي للزبائن الكثير من الفوائد سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل، أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل، وكذلك التنبؤ بالحاجات المستقبلية للزبائن والعمل على إشباعها.<sup>2</sup>

**3- بالنسبة للمجتمع:** إن ما يسهم به الابتكار التسويقي وخاصة في المزيج من منافع جمّة على مستوى كل من المؤسسات التي تطبقه، والزبائن الذين يوجه إليهم، ينعكس على المجتمع عموماً، وذلك من خلال إسهامه في رفع مستوى المعيشة، وزيادة الناتج القومي خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي.<sup>3</sup>

كما تكمن أهمية الابتكارات السلعية في مجال التسويق بالنقاط التالية:<sup>4</sup>

- **تبرير وجود وإنشاء المؤسسة:** إن التبرير لوجود الأعمال هو قدرتها على إفادة ورضا الزبائن، سواء كانوا مستهلكين نھائيين أو مشترين صناعيين، لذا يجب أن تدار تلك الأعمال بالطرائق العلمية والتكنولوجية الجديدة، والتي يجب أن تتوفر لصنع السلع وتقديم الخدمات المرتبطة بالحاجات الجديدة للمستهلكين.

- **السلعة محدد أساسي للربح:** ترغب كل مؤسسة في تكرار عملية البيع، وبالتالي فإن تكرار هذه العملية يعد سبباً في البقاء، إلا أنها لا يمكن أن تبيع بشكل دائم وناجح سلعة رديئة على المدى الطويل، لذلك فإن تخطيط السلعة الجديدة يعد أمراً أساسياً وجوهرياً لبقاء المعدل المتوقع للمؤسسة من الأرباح.

- **الانتقائية المتزايدة للمستهلك:** بمرور السنين يصبح المستهلك أكثر انتقاءً للسلع التي ترضي رغباته، وهنا تكمن أهمية السلع الجديدة المنتجة والمبتكرة، لذلك يجب أن تركز جهود المؤسسة على الابتكار وليس التقليد مما يجعلها تأخذ دور القائد للسوق وليس التصادم مع المؤسسات الأخرى.

1 نجوى سعودي ورايح بوقرة، التسويق الابتكاري أداة للمنافسة في الأعمال (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص 14، 15.

2 كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مقالة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 431.

3 طارق قندوز، فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 278.

4 مهايات نوري عبد الله، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية -دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 06، العدد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص 260.

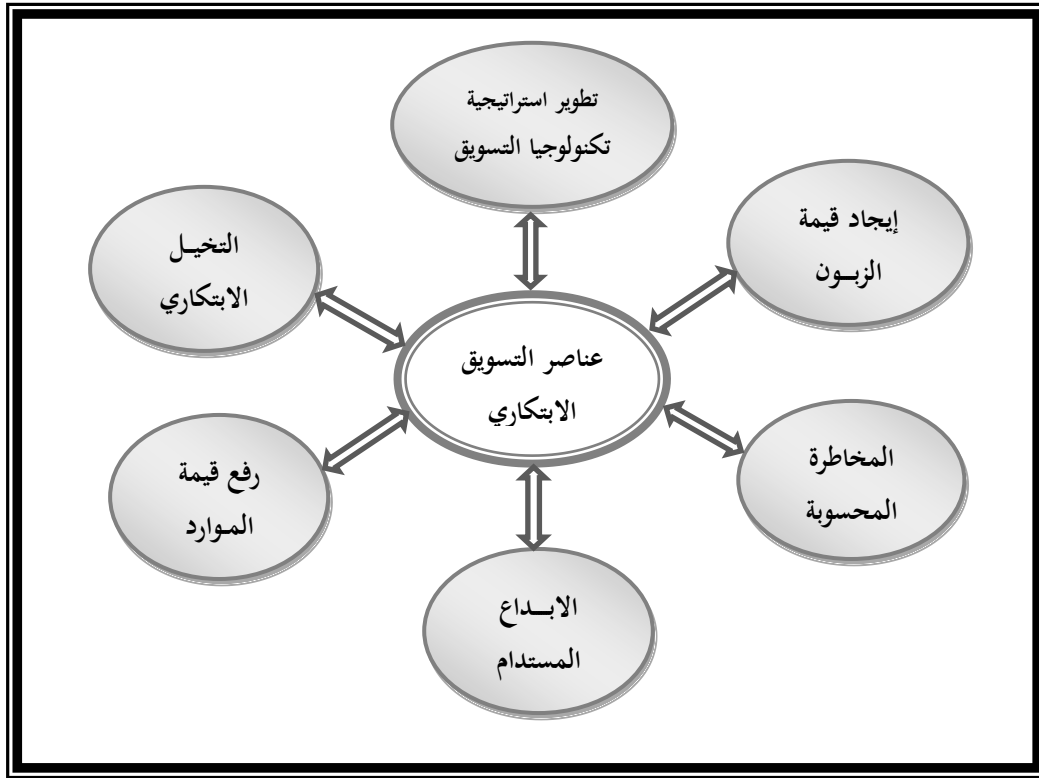
## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

ثالثا: العناصر المكونة للابتكار التسويقي

أكد كل من (Solomon) و (Moris) على أن الابتكار التسويقي يتكون من عدة عناصر كما يوضحه الشكل

الموالي:

الشكل رقم (21): عناصر الابتكار التسويقي



**المصدر:** درمان سليمان صادق، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق - محافظة دهوك أنموذجا)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص 137، 138.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:<sup>1</sup>

### 1- تطوير تكنولوجيا التسويق:

إن التطور التكنولوجي له دور كبير في نجاح المؤسسات التسويقية، إذ أن التغييرات التي تحدث في أذواق الزبائن بشكل سريع في الوقت الحالي وعلى المؤسسات أن تعمل لمواجهة هذه التغييرات والتطور التكنولوجي هو الذي يقف أمام هذه التغييرات لمواجهةها من حيث تقديم المنتجات بالشكل الذي يطلبه الزبون، وهذا لا يؤدي إلى إرضاء الزبون فقط، بل إلى إبعاده أيضا وبالتالي يحقق نجاح للمؤسسات التي لديها القدرة على الحصول على تكنولوجيا متقدمة.

1 درمان سليمان صادق، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق - محافظة دهوك أنموذجا)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 137، 138.

### 2- إيجاد قيمة للزبون:

إن إيجاد قيمة للزائن هو أحد المطالب الأساسية في نجاح المؤسسات تسويقيا، ويمكن أن تنجح أو تفشل المؤسسات من خلال الزائن، إذ يتوجب على المؤسسات أن تبحث عنهم في جميع الأوقات وفي جميع الأماكن وتقدم لهم خدمات جيدة بوسائل مختلفة من اجل إرضائهم وإسعادهم.

وقد أشار (Kotler) إلى أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التسويق الابتكاري تضع الزبون في قمة الهرم التنظيمي، ويتبعه موظفو الخط الأمامي المتمثلين في رجال التسويق الذين لهم صلاحية اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالزائن، ثم يتبعهم مديرو الإدارة الوسطى والإدارة العليا؛ وذلك على عكس المؤسسات التي تتبنى التسويق التقليدي.<sup>1</sup>

### 3- رفع قيمة الموارد:

إن عملية رفع قيمة الموارد تنطوي على الاستخدام الفعال للموارد المادية والمالية والاجتماعية والفكرية ورفع قدراتها لجعل برنامج المؤسسات التي تتبنى عملية التسويق الابتكاري أكثر فاعلية. إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بدون امتلاك الموارد سواء كانت (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية وغيرها)، ورفع قيمة هذه الموارد يعني زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح التسويقي. وتركز المؤسسات التي تتبنى التسويق الابتكاري نوعين من القيم:<sup>2</sup>

- القيمة الناجمة عن الأداء المتميز: من حيث تقديم منتج ذو مستوى عال من الجودة وبأسعار منافسة وبطريقة تسهل الوصول اليه من قبل الزائن.
- القيمة الناجمة عن تحقيق الرغبات والتوقعات الفردية للزائن: وهو ما يعرف بالشخصنة بهدف بناء علاقات جيدة معهم.

### 4- المخاطر المحسوبة:

تعني المخاطر المحسوبة الاستعداد لاتخاذ موقف جريء أو رغبة المؤسسة في التعامل مع المواقف الغامضة للحصول على الفرص قبل الآخرين لأجل تحقيق ما هو غير أكيد.

### 5- الابداع المستدام:

إن نجاح المؤسسات يعتمد على الابداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية التي تمكنها من الاستمرار والتفرد والتميز في السوق، من خلال إعادة النظر في قدراتها الداخلية ورسالتها واستراتيجياتها وما يتعلق بالبيئة الخارجية، وهذه

<sup>1</sup> Philip Kotler, Marketing Management, 12th edition, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2006, P140.

<sup>2</sup> صلاح عامر عبد القادر النعمي و عامر فدعوس عذيب، انعكاسات نظم الرصد المعلوماتي في التسويق الابتكاري (بحث تحليلي لعينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 44.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

العوامل في تغير مستمر لذا يجب أن تكون رؤية المؤسسة متجددة وخلاقة باستمرار كون المؤسسات المبدعة توصف من خلال تبني الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية المناسبة.<sup>1</sup>

### 6- التخيل الابتكاري:

التخيل الابتكاري هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفا مسبقا، ويتميز بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

### المطلب الرابع: أنواع الابتكار التسويقي والعوامل المؤثرة فيه

#### أولا: أنواع الابتكار التسويقي

في الواقع يصعب تحديد أنواع الابتكار التسويقي، وذلك بسبب تباين وجهات نظر الباحثين، وكذا تعدد الأسس المعتمدة في تصنيفه، وفيما يلي أنواع الابتكار التسويقي المقدمة وفق أكثر الأسس شيوعا:

**1- التصنيف حسب نوع المنتج:** طبقا لنوع المنتج يمكن أن يكون الابتكار التسويقي في مجال السلع، أو في مجال الخدمات، أو في مجال المؤسسات، أو في مجال الأشخاص، أو في مجال الأفكار.<sup>2</sup>

**2- التصنيف حسب نوع المؤسسة:** ويتم تقسيم التسويق الابتكاري حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يمكن التقسيم بحسب الغرض من وجود المؤسسة؛ فقد يختلف التسويق الابتكاري من المؤسسة الهادفة للربح إلى المؤسسة التي لا تهدف للربح. كما يمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمؤسسة كأن تكون صناعية، تجارية، أو خدمية، أو غير ذلك من الأسس.<sup>3</sup>

**3- التصنيف حسب الهدف التسويقي:** يمكن تقسيم الابتكار التسويقي حسب الهدف التسويقي إلى قسمين:<sup>4</sup>

- الأول يهدف إلى حل مشكلة تواجهها المؤسسة أو معالجة ظاهرة غير مرغوب فيها، وهنا يكون الابتكار عبارة عن رد فعل.

1 صلاح عامر عبد القادر النعيمي وعامر فدعوس عذيب، مرجع سابق، ص 44.

2 محمد براق والطاهر لحرش، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية-دروس النجاح والفشل، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار، الجزائر، يومي 24-25 أبريل 2006، ص 2.

3 عبيرت مقدم وموساوي سارة، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015، ص 304.

4 بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، الجزائر، يومي 6/5 ماي 2014، ص 7.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

• الثاني يهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء به، حيث يكون الابتكار في هذه الحالة مبادأة على عكس الحالة الأولى التي كان فيها مجرد رد فعل.

وقد تجمع المؤسسة بين هذين النوعين مع أكثر من منتج أو سوق، أو تقوم بأكثر من نشاط، بعضها تواجه فيه مشاكل، بينما ترغب في التحسين المستمر في البعض الآخر.

### 4- التصنيف حسب الزبون المستهدف: يمكن أن يتم تقسيم التسويق الابتكاري طبقاً للزبون المستهدف إلى:

• تسويق ابتكاري موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد): ويعتمد بدرجة كبيرة على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، أكثر من الدوافع العقلانية الرشيدة.

• تسويق ابتكاري موجه للمشتريين الصناعيين (المؤسسات): والذي يعتمد على إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة.

انطلاقاً من التصنيفات السابقة يمكن القول بأن الابتكار التسويقي لا يقتصر على عنصر المنتج فحسب، بل قد يتعداه إلى باقي عناصر المزيج التسويقي، كما يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاط المؤسسة وأهدافها، وقد يكون موجهاً للمستهلك النهائي أو الصناعي.

كما صنف Berthon الابتكار التسويقي إلى:<sup>1</sup>

**1- الابتكار التسويقي التابع:** وهي تلك الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق، أي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث السوق، ويمتاز بأنه تدريجي ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون، بحيث تتبع المؤسسة استراتيجية استجابية.

**2- الابتكار التسويقي المنعزل:** وهي تلك الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون، ويمتاز بتوجه المؤسسة نحو الداخل باتباعها استراتيجية المحافظة على ابتكارها الحالي.

**3- الابتكار التسويقي التفاعلي:** وهي تلك الابتكارات التي تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والزبون بالاعتماد على المحاورة والتفاعل، وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة والتي تكون استراتيجية تشاركية.

<sup>1</sup> كباب منال، مرجع سابق، ص 431.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي

يعتبر الابتكار التسويقي ظاهرة معقدة تمتاز بتنوع العوامل المؤثرة فيها وتباين تبعات مجالات توغلها في سلوك الفرد والمؤسسة على حد سواء، وذلك على أساس أنه نشاط متميز ومنظم من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً أو جزئياً، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

### 1- مهارات الشخص المبتكر:

هناك العديد من المهارات أو القدرات سواء الفطرية منها أم المكتسبة، تظهر نتيجة وجود عدد من الخصائص أو الصفات في الشخص الذي يمكن أن يعتبر مبتكراً في مجال التسويق أو الابتكار بشكل عام بصرف النظر عن مجاله. ومن أهم تلك المهارات: التفكير التأملي، الميل للمغامرة، التوجه إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة إلى الاستقلال، الشخصية المندفعة ومستوى عال من الطاقة والمثابرة.<sup>1</sup> وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين لمحاولة تحديد صفاتهم ومجموعة الخصائص التي تميزهم، ويمكن ذكر هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

**1-1- الميل إلى التعقيد:** يمتاز الأفراد المبتكرون بدوافع ذاتية في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، وذلك من خلال تفكيرهم بحلول غير مألوفة، بخلاف الأفراد العاديين.

**1-2- حالة الشك:** فحس الشك الذي يمتلكه المبتكر يقوده إلى طرح أسئلة خارجة عن المألوف، وقد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات إلى أن يصل إلى النتيجة التي لا بد منها، والمتمثلة في إيجاد حلول لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد.

**1-3- الحدس:** وهو التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، وعلى خلاف الطريقة العلمية في البحث والتي تتمثل في سلسلة منطقية منهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية، وعادة المبتكرين هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستنباط والقدرة على تصحيح المسار.

**1-4- الإنجاز الذاتي:** يتسم المبتكر بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من تحقيق الذات.

1 نجوى سعودي ورايح بوقرة، مرجع سابق، ص 15.

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 131-134.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

**1-5- النفور من المحددات والقيود:** إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسعا لا يمكن أن يحده شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

### 2- خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة:

وهي تلك الخصائص التي يمكن أن تستخدم في التمييز بين مؤسسة معينة وغيرها من المؤسسات، وتشمل عددا من العوامل أو العناصر تمثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات، والانتماء، والولاء، ونظم الحوافز، والمكافآت؛ إذ أن من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في السلوك الابتكاري داخل أي مؤسسة هو ما يعرف بمؤثرات مناخ العمل، أي السلوك الذي يميز حياة العمل داخل أي مؤسسة بما في ذلك العلاقات بين العمال والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية، إذ أن مناخ العمل في المؤسسة يعد أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، ويتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ووجود التعاون والانسجام بينهم وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات، وإذا كان الأفراد المبتكرون موجودين في كل مؤسسة، فليس كل مؤسسة يوجد في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الابتكار وتطوره لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها في تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية،<sup>1</sup> وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

**2-1- استراتيجية المؤسسة:** يمكن للمؤسسة أن تتبنى إحدى الاستراتيجيتين التاليتين: إما الاستباقية والتي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق؛ أو أن تكون استراتيجيتها موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوفر لهم المجالات والفرص لتكوين وتطوير الابتكارات، أما الثانية فهي تسعى للحفاظ على النظام الحالي والميزة الحالية.

**2-2- القيادة وأسلوب الإدارة:** يلعب نوع القيادة السائد في المؤسسة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار، فالقيادات الابتكارية تشجع أحواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل الابتكار بجميع أشكاله (في التنظيم، في المنتجات، في أساليب العمل في السوق)، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو خطر يشيع الفوضى، مما يحد من عملية الابتكار.

1 مهابات نوري عبد الله، مرجع سابق، ص 261.

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 135 - 139.

## الفصل الثاني — الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

**2-3- الفريق:** الفريق هو مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق هدف مشترك، فالعمل في شكل فريق يشكل المناخ الملائم لدعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق.

**2-4- ثقافة المؤسسة:** يقصد بثقافة المؤسسة تلك القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر فترة من الزمن داخل المؤسسة. وبشكل عام نجد أن المؤسسات القائمة على الابتكار تتسم بقدرة عالية في الابتكار الثقافي، الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي مما يتناسب مع الابتكار. في حين أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على الثقافة الحالية مما يجعلها بيئة غير مشجعة للابتكار.

**2-5- الاتصالات:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المؤسسة، فهي الوسيلة التي تساهم في تدفق وانسياب المعلومات داخلها، فالمؤسسات القائمة على الابتكار تعمل على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة. أما في المؤسسات التي تكون الاتصالات فيها جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فإنه سوف يخلق فيها عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي الحد من القدرة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

### 3- عوامل البيئة العامة:

تختلف المجتمعات عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها النشاط الابتكاري، إذ أن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون من جيل لآخر بما هو أفضل من أعمال وبتجارب جماعة معينة، ويمكن ملاحظة تأثيرها في الابتكار،<sup>1</sup> وتمثل عوامل البيئة العامة في:<sup>2</sup>

**3-1- التغييرات السكانية:** ان التغييرات في الفئات العمرية السكانية وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل يمكن أن يخلق فرصا للابتكار، فما يحصل من تغيير في حاجات السكان الشرائية وعاداتهم يجعل ما كان سائداً من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم التغييرات ولا بد من الاستجابة لها.

**3-2- تبدل الإدراك والرؤية لدى الأفراد في المجتمع:** ان تبدل الإدراك والرؤية لدى الأفراد في المجتمع يمكن ان يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، وان توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعد مسألة جوهرية، والاهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

1 نجوى سعودي، مرجع سابق، ص 284.

2 سوسن إبراهيم رجب ونجلى يونس محمد آل مراد، مرجع سابق، ص 8.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

مما سبق يتضح أن أكثر المؤسسات نجاحاً هي تلك التي تعلمت وأدركت كيفية القيام بتهيئة الأفكار الابتكارية واستغلالها، من داخل المؤسسة وكذلك من البيئة الخارجية مع المحافظة على إدارة ابتكارية جيدة، معتمدةً في ذلك على أساليب تنظيمية فعالة كفيلة بتجهيز القوة المحركة التي تكمن وراء ابتكارات المؤسسة.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

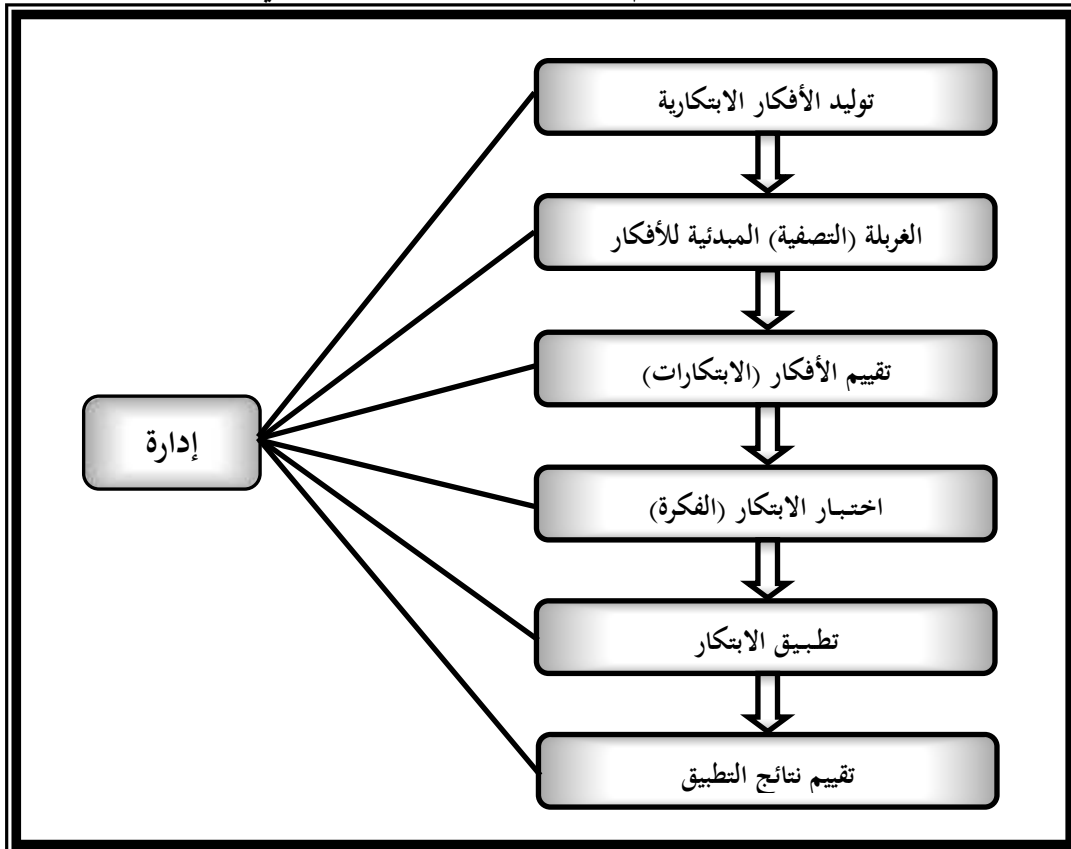
المبحث الثاني: الابتكار التسويقي، المراحل والمتطلبات

إن تبني الابتكار التسويقي من طرف المؤسسات ليس بالأمر السهل، فهو عملية تمر عبر مجموعة من المراحل المتعاقبة، كما أنه يحتاج إلى توفر عدد من المتطلبات التي تمكن المؤسسة من الاستفادة منه في تحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: مراحل الابتكار التسويقي

ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر،<sup>1</sup> ويُعرف الابتكار على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار،<sup>2</sup> غير أنه ينبغي التركيز على أن عدد هذه المراحل يتفاوت حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال تختلف مراحل ابتكار المنتجات عن مراحل ابتكار طريقة جديدة للتسعير أو الإعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي، والشكل الموالي يوضح مراحل الابتكار التسويقي:

### الشكل رقم (22): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، مصر، 2011، ص50.

1 زيدان محمد ومحمودي أحمد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية لمجمع صيدال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص7.

2 Sylvie Martin Védrine, Initiation au marketing, édition d'organisation, Paris, 2003, p 180.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

وتتمثل مراحل الابتكار التسويقي فيما يلي:

### أولاً: توليد الأفكار الابتكارية

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعياله فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق، من خلال بحوث التسويق وردود أفعال المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير وطرق توليد الأفكار وفرق العمل.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الفكرة الجديدة بأنها: "ذلك الأمر الذي نريده جديداً وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق"، ويمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي:<sup>2</sup>

### 1- مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة):

وهي مصادر غير مخطط لها مسبقاً حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب (كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

### 2- مصادر أفكار منظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقاً والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار، ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية، وفحص وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسون أيضاً من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها، بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

1 قرش عبد القادر وسويسي طه عبد الرحمان، الابتكار التسويقي ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2015، ص 89.

2 سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص 60.

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

**3-1- العصف الذهني (Brainstorming):** تعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً، تم تقديم هذه الطريقة من طرف (Osborn) سنة 1963 ، وتعد وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، حيث يتم جمع من 6 إلى 10 أشخاص ذوي خبرات متنوعة يطلب منهم جمع أكبر عدد من الأفكار حول موضوع أو مشكلة معينة، وهي طريقة جد فعالة تسمح بالحصول غالباً على عدد كبير من الأفكار.<sup>1</sup> وتقوم هذه الطريقة على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- الهدف هو الكم وليس الكيف أي يجب جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار، فكلما كان عدد الأفكار أكبر كلما زادت فرصة الحصول على الأفكار الجيدة؛
- إطلاق حرية التعبير أي عدم وضع القيود ليشعر الحاضرون بالراحة حتى يندفعوا بخيالهم؛
- يجب أن يشعر الحاضرون أنهم شركاء يعملون لتحقيق هدف مشترك؛
- النقد ممنوع وأي تعليق سلبي يؤجل إلى مرحلة لاحقة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها أي أن الأعضاء ليس عليهم إعطاء أفكارهم الخاصة فقط بل يجب الإشارة أيضاً إلى إمكانية ربطها مع أفكار الآخرين لاستخراج أفكار جديدة؛
- يتم تحديد الموضوع والمشكلة والشروط في بداية الجلسة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

**3-2- مختبر توليف الأفكار (Synectics):** تم تطوير هذه الطريقة من طرف (Gordon) سنة 1965 وهي مستوحاة من أسلوب العصف الذهني في اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، إلا أن المشكلة يتم طرحها بشكل غير مباشر،<sup>3</sup> وهذا الأسلوب شبيه بأسلوب العصف الذهني حيث يتم تكوين مجموعة من 5 إلى 7 أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيراً ومشاركاً في المشكلة، ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيجابية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم فيه طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولاً ثم تطلب الأفكار والحلول حولها،<sup>4</sup> فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في تحويل المشكلة غير المفهومة من خلال استخدام التشبيه والتمثيل إلى مشكلة مفهومة، أما إذا كانت المشكلة مفهومة فسيكون من الصعب حلها بشكل خلاق، كون الشخص المكلف بحل المشكلة سيكون مطلعاً بشكل جيد على بيئة المشكلة وما يحيط بها لذا سيكون الحل سريعاً وسطحياً كونه ينتج ضمن هذه البيئة المفهومة، لذا فهذه الطريقة تحول المشكلة المفهومة إلى مشكلة غير مفهومة (مجردة) باستخدام التمثيل والاستعارة واللذان سوف ينتقلان

1 Jean Jacques Lambin, Marketing Strategique et Opérationnel, édition Dunod, 7ème édition, France, 2008, p 363.

2 Philip Kotler et al, marketing management, pearson éducation, 13ème édition, France, 2009, p 750.

3 Jean Jacques Lambin, Marketing Strategique et Opérationnel, édition Dunod, 7ème édition, op.cit, p 364.

4 سليمان محمد، مرجع سابق، ص 62.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

المشكلة الى بيئة جديدة غير بيئتها الاصلية، عندها سوف نحصل على مسافة بين الشخص المكلف بحل المشكلة والمشكلة، وهذا بدوره سوف يولد حلولاً جديدة مبتكرة مبنية أساساً على الوصف المجرد للمشكلة المفهومة هذا الحل سيكون بعيد كل البعد عن بيئة المشكلة الاصلية. فعند طرح مشكلة ما لفريق عمل (Synectics) سوف يعاد صياغتها بطرق مختلفة وتوصيف المشكلة بكلمة أو كلمتين وذلك باستخدام التمثيل والاستعارة، والتي ستقود إلى تعريف المشكلة بشكل آخر ضمن بيئات مختلفة بعيدة كل البعد عن فضاء المشكلة الحقيقي، وهذا ما يُمكن من إنتاج أفكار ابتكارية مختلفة.<sup>1</sup> وهناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب:<sup>2</sup>

- **التناظر المباشر:** أي اكتشاف مدى تشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.
- **التناظر الرمزي:** أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

**3-3- تحليل التغييرات الممكنة (Morphological analysis):** يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل انتاج مجموعة من "التكوينات الفكرية" من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية مع بعضها البعض بطريقة جديدة.<sup>3</sup> وما تجدر الإشارة إليه أن هناك نماذج أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب دلفي وغيره.

### ثانياً: غريلة الأفكار

لا يتوقع أن تكون جميع الأفكار الابتكارية التي تم تجميعها في المرحلة الأولى صالحة للتطبيق أو تلائم المؤسسة، لذلك تعتبر هذه المرحلة تقييماً سريعاً وعماماً للأفكار لاستبعاد الأفكار غير الصالحة للتطبيق، فغالباً ما لا تسمح موارد المؤسسة باستغلال كل الأفكار الجديدة، وتبدأ غريلة الأفكار ومراجعتها بتحديد ملاءمة فكرة الابتكار الجديد لأهداف المؤسسة في السوق المستهدف، ثم تحديد الجدوى الاقتصادية للمنتج ومدى توافر الموارد اللازمة له مثل التمويل والمواد الخام والخبرة السابقة وما شابه،<sup>4</sup> وعادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغريلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة، والشكل التالي يوضح أبعاد هذه المشكلة، حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل التالي أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة:

1 عبد الكريم علي حسين، استخدام آلية السنيكتكس (Synectics) في الحلول الابتكارية والأفكار الجديدة، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 1، جامعة بابل، العراق، 2015، ص 441.

2 قرش عبد القادر وسويسي طه عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 90.

3 نجوى سعودي، مرجع سابق، ص 289.

4 آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سابق، ص 103.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الشكل رقم (23): القبول والرفض للأفكار الجديدة

الفكرة سيئة	الفكرة جيدة	
(ب)	(أ)	قبول الفكرة
(د)	(ج)	رفض الفكرة

المصدر: أحمد شاكر عسكري، التسويق، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 69.

ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة تجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما:<sup>1</sup>

**1- خطأ الإسقاط:** وتمثله الخانة (ج) في الشكل أعلاه حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكار تكون ناجحة،

فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم أرباحا وافرة.

**2- خطأ الاستمرار:** الاستمرار للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثله الخانة (ب).

من هنا نستنتج أن مرحلة غربلة الأفكار الابتكارية تكتسي أهمية بالغة، فبناءً عليها يتم اختيار الأفكار الواعدة

التي تتناسب مع إمكانيات المؤسسة وأهدافها، واستبعاد الأفكار غير الملائمة، كما أن أي خطأ في هذه المرحلة سيترتب

عنه نتائج سيئة قد تؤدي إلى الفشل الكلي للابتكار.

### ثالثا: تقييم الافكار

وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار (الابتكارات) بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك

في ضوء عدد من المعايير والأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من

عدمها، ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المجدية لسبب أو لآخر والإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى بحيث

تنتقل إلى المرحلة الموالية.<sup>2</sup>

ويتم تقييم الأفكار الابتكارية استنادا إلى عدد من المعايير أهمها: معيار التكلفة والعائد، وتختلف المعايير

المستخدمة باختلاف عنصر المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة، و/ أو اختلاف طبيعة المؤسسة والأنشطة التي تتم

<sup>1</sup> Philip Kotler & Bernard Dubois, Op. Cit, p 359.

<sup>2</sup> أزهار عزيز العبيدي، مرجع سابق، ص 161.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

فيها، و/ أو باختلاف خصائص العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، أو غير ذلك من العوامل، وتتطلب هذه المرحلة تحديد المعايير التي تستخدم في عملية التقييم وكذا تحديد الطريقة، هذه الأخيرة تعتبر ذات أهمية كبيرة حيث يترتب عليها التقييم الصحيح والدقيق للأفكار من عدمه، وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في هذا المجال منها:<sup>1</sup>

### 1- طريقة جوانب القوة وجوانب الضعف:

طبقا لهذه الطريقة يتم تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف في كل فكرة أو ابتكار بالنسبة لكل معيار من المعايير المحددة للتقييم، ثم تتم الموازنة والمقارنة بين الجوانب السلبية والايجابية ثم اختيار الفكرة التي تحقق أكبر قدر من النواحي الايجابية وأقل قدر من النواحي السلبية.

على الرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أن لديها بعض العيوب أهمها أنها غير كمية، وبالتالي قد لا تتسم بالموضوعية حيث يكون هناك مجال كبير للاجتهاد الشخصي ووجهات النظر الشخصية.

### 2- طريقة الحذف التدريجي للأفكار:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب معايير التقييم تنازليا طبقا لأهميتها، ثم تحديد مدى انطباق كل معيار على كل فكرة على حدة، ثم استبعاد (حذف) الأفكار التي لا ينطبق عليها معيار معين. مثلا قد يتعلق المعيار الأول باحتمال نجاح الفكرة إذا ما تم تطبيقها، والثاني بالموارد المالية اللازمة لتنفيذها، والثالث بالعائد المتوقع. فإذا كان لدينا 10 أفكار فقد يتم استبعاد فكرتين بسبب عدم انطباق المعيار الأول عليهما، فتبقى 8 أفكار وعند تطبيق المعيار الثاني عليها، قد نجد أن فكرة منها يجب أن تحذف، وبالتالي تكون هناك 7 أفكار قد مرت من المعيار الثاني وتخضع للمعيار الثالث، وهكذا حتى نصل إلى الفكرة الجيدة.

تعتبر هذه الطريقة أكثر موضوعية من الطريقة الأولى، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب منها: عدم المرونة في التقييم، وافتراض أن الفروق في الأهمية بين معايير التقييم متساوية، كذلك فإنه إذا كان عدد المعايير كبيرا فإنه قد يصعب الترتيب السليم طبقا للأهمية، بل وقد تكون هذه المعايير متساوية في أهميتها.

1 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 59- 61.

تهدف هذه الطريقة إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل فكرة من الأفكار موضع التقييم، والتي تعكس تقييمها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها، والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ولتطبيق هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي:

- تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛
- تحديد أوزان لعناصر التقييم؛
- تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم في كل من هذه العناصر؛
- تحديد وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير (المقاييس)،
- ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛
- تجميع النقاط المرجحة.

بالرغم من أهمية هذه الطريقة وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها بواسطة المسؤول عن التقييم، فضلاً عن اعتمادها التقييم الكمي للأفكار، إلا أنها لا تتسم بالموضوعية الكاملة وذلك بسبب عدم وجود قواعد محددة لتحديد الأوزان وتوزيعها على عناصر التقييم، وبالتالي وجود قدر من التقدير الشخصي في هذه العملية وإن كان محدوداً.

### رابعاً: اختبار الابتكار

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة، والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع.<sup>1</sup> ويتم الاختبار باستعمال أحد الطرق التالية:<sup>2</sup>

**1- الاختبار في ظروف نمطية:** يتم اختبار الفكرة (الابتكار) في مواقف تشبه تلك التي يطبق فيها عند استخدامه على نطاق واسع، في هذه الحالة تقوم المؤسسة باختبار سوق صغيرة، تكون ممثلة للأسواق التي سيتم تطبيق الفكرة (الابتكار) فيها على نطاق واسع، ويتم قياس ردود الفعل عن طريق عدد من المؤشرات مثل: المبيعات والأرباح، رضا العملاء، وما شابه ذلك من مؤشرات.

<sup>1</sup> قرش عبد القادر وسويسي طه عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 64، 65.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

**2- الاختبار في ظروف يتم التحكم فيها:** يقصد به الاختبار الذي يتم بواسطة بعض المؤسسات أو المكاتب الاستشارية أو البحثية، عن طريق عينة من منافذ التوزيع التي يتم الاتفاق معها على اختبار الأفكار الخاصة بالمؤسسة.

**3- الاختبار في ظروف ملائمة (المحاكاة):** هنا يتم محاكاة الظروف الفعلية التي يتم التطبيق فيها، حيث يتم اختيار عينة من المستهلكين ودعوتهم إلى متجر فعلي ويوضعون في ظروف مشابهة تماما لظروف السوق الذي سيتم فيه تطبيق الفكرة، ثم ويتم اعطاؤهم مبلغا من النقود وتترك لهم الحرية في الاحتفاظ به أو انفاقه، وتقوم المؤسسة التي تختبر الفكرة بتحديد عدد المستهلكين الذين يشترون منتجها، مقارنة بأولئك الذين يشترون المنتجات المنافسة، ثم يتم استقصاؤهم حول الأسباب التي أدت إلى شرائهم أو عدم شرائهم .

وتهدف هذه الاختبارات إلى:<sup>1</sup>

- التعرف على مدى قبول المستهلك للسلعة الجديدة عن طريق ملاحظة حجم المبيعات في الأسواق الاختبارية.
  - اكتشاف أي أخطاء أو نقاط ضعف في السلعة في هذه المرحلة وقبل تعميم تسويقها.
  - إمكانية التعرف على مدى مناسبة سعر السلعة، وذلك بوضع السلعة بأسعار مختلفة في كل سوق اختباري.
  - التعرف على مناسبة منافذ التوزيع وذلك بوضع السلعة في منافذ توزيع مختلفة في كل سوق اختباري.
  - إمكانية المفاضلة بين وسائل ترويجية بديلة، وذلك باستخدام طرق ترويج مختلفة في كل سوق اختباري.
- وأيا كانت الطريقة التي تستخدم في الاختبار، فإن نتائج الاختبار يمكن أن تأخذ شكلا من الأشكال التالية:<sup>2</sup>
- أن يقبل السوق الابتكار كما هو، في هذه الحالة يتم اتخاذ قرار بتطبيق الابتكار على نطاق واسع وفي السوق ككل؛
  - أن يتم رفض الابتكار بالكامل من السوق، أي تتوقف المراحل المرتبطة به عند مرحلة الاختبار، ولا تتعداها إلى مرحلة التطبيق على نطاق واسع؛
  - أن يتم قبول الابتكار من السوق، ولكن بشرط إجراء تعديلات أو تغييرات معينة عليه.

### خامسا: تطبيق الابتكار

بعد نجاح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه، تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليفا عالية بشكل أو بآخر، ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق

1 أمانة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سابق، ص 104.

2 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 66.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.<sup>1</sup>

### سادسا: تقييم نتائج الابتكار

إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط، وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.<sup>2</sup>

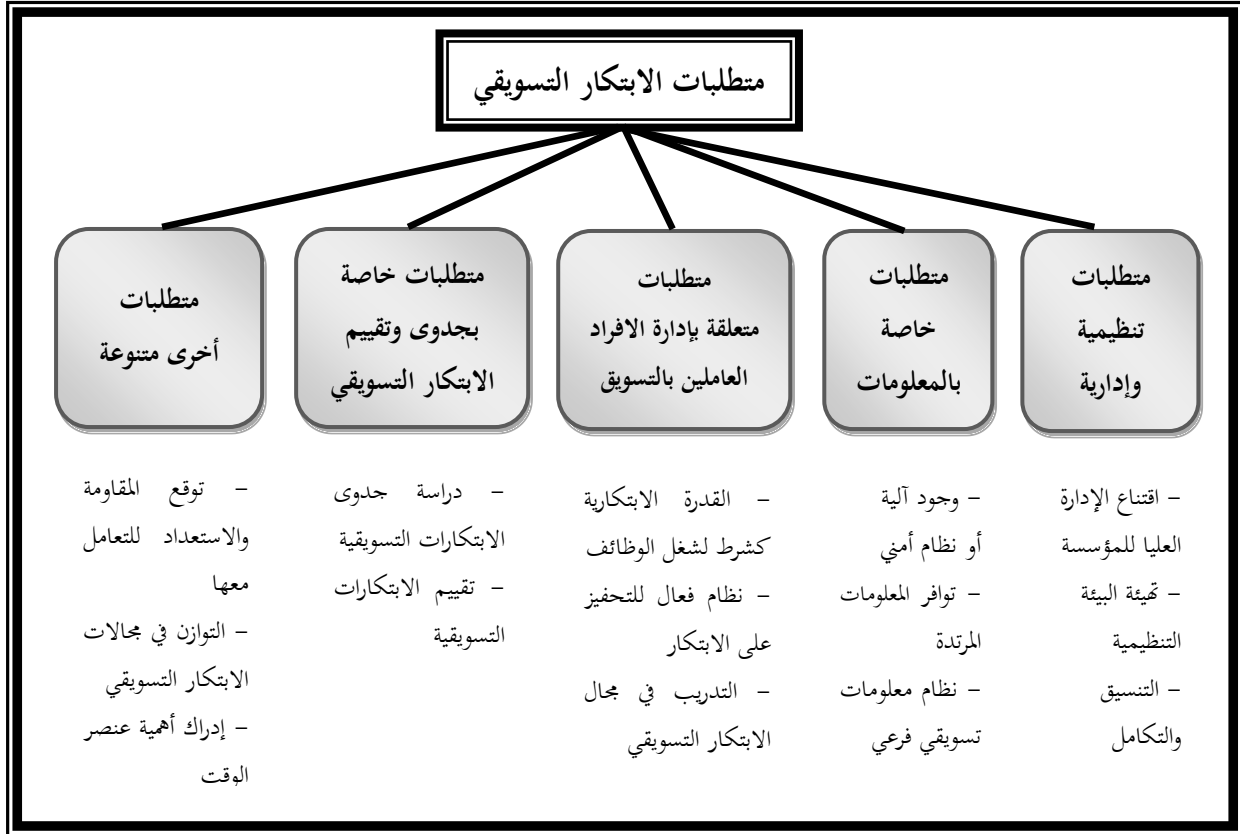
### المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي

إن تبني وتطبيق الابتكار التسويقي ليس بالأمر السهل بالنسبة للمؤسسات، إذ يتعين على هذه الأخيرة أن توفر عدداً من المتطلبات اللازمة لتطبيقه. وتشير متطلبات الابتكار التسويقي إلى جملة العناصر أو المتغيرات التي ينبغي أن تتواجد في المؤسسات حتى تتمكن من تبنيه وتطبيقه، والاستفادة منه في تحقيق أهدافها، والشكل الموالي يوضح هذه المتطلبات:

1 قصاص الطيب وصلاح الدين بولعراس، الابتكار التسويقي وأهمية التوصل إلى منتج جديد، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص 8.  
2 سليمان محمد، مرجع سابق، ص 67.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الشكل رقم (24): متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، مصر، 2011، ص 28.

تنقسم متطلبات الابتكار التسويقي إلى خمسة مجموعات رئيسية هي: متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق، متطلبات خاصة بجدوى وتقييم الابتكار التسويقي، ومتطلبات أخرى متنوعة،<sup>1</sup> والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

### أولاً: متطلبات إدارية وتنظيمية

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

#### 1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار التسويقي في تحقيق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته وتشجيعه، فإذا اقتنعت الإدارة العليا بأهمية الابتكار التسويقي فستوجه جميع الإمكانيات المادية والبشرية نحو هذا الاتجاه، وتقدم الدعم

1 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 27.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الكامل من أجل جعله جزء لا يتجزأ من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى توفير الدراسات والبحوث حول أي جديد في بيئة الاعمال حول الابتكار.<sup>1</sup>

### 2- تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، وتتكون من مجموعة من العوامل والعناصر مثل: سيادة روح العمل في شكل فريق، كيفية اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، الولاء والانتماء ونظم الحوافز والمكافآت. حيث يجب دائما تهيئة بيئة مناسبة للتحديث والإبداع والابتكار في المؤسسة، لأنه أمر ضروري لتأصيل الابتكار التسويقي فيها، فمثلا يجب تشجيع الابتكار عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت للأشخاص المبتكرين، تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين، تشجيع العمل في شكل فريق.<sup>2</sup>

### 3- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة تظافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل الأقسام في المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر.<sup>3</sup>

### ثانيا: متطلبات خاصة بالمعلومات

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في توفير المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

### 1- وجود آلية أو نظام أمني:

يجب أن يوجد بالمؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار، إذ أن هذا التسرب يمكن أن يضر بشكل أو بآخر بالمؤسسة، خاصة وأن العديد من المؤسسات تستخدم الاستخبارات التسويقية للحصول على معلومات المنافسين بما في ذلك تلك المتعلقة بالابتكارات، لذا على المؤسسة اتخاذ كل ما من شأنه تأمين المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي،

1 عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الادارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 54.

2 خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص 23.

3 سليمان محمد، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

من خلال توعية المديرين والعاملين عموماً وبالتسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على سرية هذه المعلومات، وتضييق نطاق المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد، والعمل على خلق ولاء من قبل المديرين والعاملين بالمؤسسة نحوها.<sup>1</sup>

### 2- توافر المعلومات المرتدة:

يتطلب الابتكار التسويقي ضرورة توافر المعلومات الناتجة من المخرجات والمرتدة عن نتائج تطبيق الابتكار التسويقي، حيث أن هذه المعلومات يجب أن تتصف عموماً بالخصائص التالية: الحدثة، الكفاية، الشمول، التوقيت المناسب لاستخدامها، حيث أن توافر هذه المعلومات يمكن المؤسسة من تقييم نتائج الابتكار التسويقي الذي تنتهجه، والاستفادة من هذا التقييم مستقبلاً، واستناداً لهذه المعلومات يمكن أن يتم التوقف عن استخدام الابتكار موضع التقييم، أو إجراء بعض التعديلات عليه، أو إدخال تعديلات في الأنشطة الأخرى للمؤسسة ذات الصلة بهذا الابتكار، حتى يمكن الاستفادة منه لأقصى حد ممكن.<sup>2</sup>

### 3- نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

يُعرف نظام المعلومات التسويقي بأنه "ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية"، ويعمل نظام المعلومات التسويقي على توفير كل المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذي القرارات التسويقية، كما يوفر معلومات عن المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخبطهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي (سواء في طرح منتجات جديدة أو في أي عنصر تسويقي آخر) من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية.<sup>3</sup>

### ثالثاً: متطلبات متعلقة بإدارة المشتغلين في التسويق

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار التسويقي توافر عدد من العناصر:

#### 1- اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطاً مهماً وضرورياً في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي

1 آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سابق، ص 74.

2 عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 55.

3 عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات - النظرية والتطبيق -، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 171. 172.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكده (Barron) حيث يرى "أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن"، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد وضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل الوظائف المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز الأفراد المبتكرين فعلا والمتظاهرين بذلك؛<sup>1</sup>

### 2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر متطلبا أساسيا للعمل بالإدارة الخاصة به، وقد يأخذ هذا النظام شكلاً مادياً (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز النقدية والعينية) أو معنويا (كشهادات التقدير، وشهادات التميز)، بحيث يتم تشجيع العاملين في مجال التسويق على الابتكار والابداع، ومن ناحية أخرى قد يأخذ نظام التحفيز شكلا سلبيا لمن لا يساهم في مجال التسويق، مثل عدم إعطائه الأولوية في الترقيات أو المزايا النقدية والعينية عموما أو ما شابه ذلك من الأشكال، وبالطبع فإن الاختيار الجيد للعاملين في إدارة التسويق، والذي يأخذ بعين الاعتبار ضرورة توافر القدرات والمهارات الابتكارية لديهم، يمكن أن يساعد في نجاح نظام التحفيز موضع الاعتبار في تحقيق أهدافه والعكس صحيح.<sup>2</sup>

### 3- التدريب في مجال الابتكار التسويقي:

يجب إلحاق العاملين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموما والابتكار التسويقي على وجه الخصوص، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال، كما يجب تقييم هذه البرامج لتحديد مدى استفادة العاملين منها في ممارسة أعمالهم وانعكاس ذلك في شكل أفكار أو تطبيقات لأفكار ابتكارية في مجال التسويق.<sup>3</sup>

### رابعا: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها، ومن جهة أخرى تقييم نتائج الابتكار لتحديد ما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه، وفيما يلي عرض لهاتين المرحلتين:<sup>4</sup>

1 قرش عبد القادر وسويسي طه عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 87.

2 أمينة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سابق، ص 76.

3 خلوط زهوة، مرجع سابق، ص 25.

4 وهبية مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص 52.

### 1- دراسة جدوى الابتكارات التسويقية:

يجب الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال دراسات الجدوى عموماً، ودراسات جدوى الابتكارات التسويقية على وجه الخصوص، وتخصيص الموارد المالية اللازمة للإفناق على هذه الابتكارات، كما لا بد من إدراك أهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات لتفادي ضياع فرصة تطبيق الابتكار وجني ثماره.

### 2- تقييم الابتكارات التسويقية:

بعد أن تقوم المؤسسة بتطبيق الابتكار التسويقي، يتطلب الأمر تقييمه في ضوء النتائج المتوقعة منه. وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض المعايير مثل:<sup>1</sup>

- نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- التغير في درجة رضا العملاء؛
- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعاقد منه؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

### خامساً: متطلبات متنوعة

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة، وتتمثل في:

### 1- توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:

عادة ما تكون هناك مقاومة للابتكار التسويقي، فيجب أن يكون لدى الإدارة القدرة على توقع مثل هذه المقاومة والاستعداد لها باستخدام الأساليب المناسبة للتعامل معها. ويمكن أن تأتي هذه المقاومة من داخل المؤسسة أو من خارجها:<sup>2</sup>

- تأتي المقاومة الداخلية من الإدارات الأخرى أو العاملين سواء من داخل إدارة التسويق أو خارجها، فمثلاً هناك من يرى أن الابتكار يمثل تهديد لأفراد معينين يرتبط بنجاحهم بالأداء التقليدي؛
- أما المقاومة الخارجية فتأتي من المستهلكين بسبب رضاهم عن المنتجات الحالية، أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية، أو عدم الرغبة أو الخوف من تجربة الجديد الذي عادة ما يكون محفوفاً بالمخاطر.

1 خلوط زهوة، مرجع سابق، ص 25.

2 المرجع نفسه، ص 25، 26.

### 2- التوازن في مجالات الابتكار التسويقي:

وهنا يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون العناصر الأخرى، حيث أن غالبية المؤسسات تركز على عنصر المنتج الذي تكتنفه مخاطرة عالية قد تؤدي إلى فشله، بالرغم من أن الابتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الابتكار التسويقي، تنوع الابتكار في مختلف عناصر المزيج التسويقي، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية؛<sup>1</sup>

### 3- إدراك أهمية عنصر الوقت:

يجب أن تكون الإدارة مدركة لأهمية هذا العنصر وألا تتباطأ في تطبيق ما أسفر عنه الابتكار التسويقي، إذ أن تأخيره قد يؤدي إلى فشله أو التقليل من عوائده، فكلما كانت المؤسسة سباقة وقائدة في هذا المجال كلما تمكنت من تحقيق فوائد أكثر.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: فوائد وسلبيات الابتكار التسويقي

#### أولاً: فوائد الابتكار التسويقي

يحقق الابتكار التسويقي فوائد عديدة للمؤسسات منها:<sup>3</sup>

- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، واستخدام الموارد بشكل اقتصادي وبجودة متميزة؛
- زيادة القدرات التنفسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تحسين صورة المؤسسة ومكانتها، وجعلها جذابة للزبائن، وقيادتها للأسواق؛
- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة لزيادة مبيعاتها وحجم أرباحها؛
- تحسين الجودة من خلال تقليل لتالف وإرضاء العملاء.

#### ثانياً: الآثار السلبية للابتكار التسويقي

رغم الفوائد التي تجنيها كل من المؤسسة والعملاء والمجتمع من الابتكار التسويقي، تثار قضية ما إذا كان ينتج عنه

1 سليمان محمد، مرجع سابق، ص 58.

2 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 39.

3 كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة معاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي- أوريدو- موبيليس)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2016/2017، ص 72.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

آثار سلبية أو غير مرغوب فيها. والحقيقة أن الابتكار التسويقي مثله مثل باقي الأنشطة التسويقية يمكن أن ينتج عنه بعض الآثار السلبية وفيما يلي سيتم عرض هذه الأخيرة:<sup>1</sup>

### 1- ارتفاع تكاليف المنتجات المبتكرة:

قد تكون تكاليف التسويق الابتكاري باهظة وعادة ما تضاف إلى التكاليف الأخرى للمنتج، ومع حرص المؤسسة على تحقيق الربح، فإن سعر المنتج يكون أعلى في حالة التسويق الابتكاري بالمقارنة مع حالة عدم وجوده (سعر المنتج = التكاليف الأخرى خلاف تكلفة التسويق الابتكاري + تكاليف التسويق الابتكاري + الربح).

### 2- خداع وتضليل المستهلكين:

يظهر هذا الجانب بوضوح في استخدام عدد من الممارسات السوقية مثل تخفيض وزن عبوة المنتج بدلا من رفع السعر، حيث لا يلاحظ المستهلك انخفاض وزن العبوة، بينما بسهولة يلاحظ ارتفاع السعر،<sup>2</sup> وفي الحقيقة أن التضليل والخداع لا يكمن أساسا في التسويق الابتكاري وإنما هناك من يسيء استخدامه فيخدع به المستهلكين، وهو ما نشاهده كثيرا في شاشات التلفزيون عن تأثير المنتجات الجديدة والتغيير السريع مثلا الذي تحدثه تلك المنتجات، سواء تعلق الأمر مثلا في شامبوهات الشعر أو مبيدات الحشرات أو حتى في منتجات التنظيف المنزلي بمختلف أنواعها وغيرها. وهذا ما سينعكس سلبا على المؤسسة إذا لم يثبت التغيير فورا للمستهلك عند استعماله المنتج، وهذا هو الخداع الذي نقصده في هذا العنصر.

### 3- وضع حواجز للدخول للسوق:

قد يكون الابتكار التسويقي أداة معيقة تمنع المؤسسات الأخرى من الدخول إلى السوق، فبالرغم من أنه ليس حكرا على مؤسسة دون أخرى، لكن القدرة الابتكارية للمؤسسة هي التي تجعله صعبا على مؤسسات دون أخرى، وبالتالي فالمؤسسات المبتكرة تستطيع قيادة السوق ووضع حواجز للدخول أمام المؤسسات الأخرى الأقل قدرة على الابتكار خاصة إذا صعب التقليد، وبالتالي تحتكر المبتكرة السوق، وهو ما سينعكس سلبا على المنافسة بين المؤسسات في السوق.

4- ارتفاع درجة المخاطرة في الابتكار التسويقي: لا يوجد ضمان حقيقي ومطلق لنجاح الابتكار فالكثير من الأفكار الجيدة والمبتكرة في مجال التسويق باءت بالفشل وكان ضررها أكثر من نفعها، ولا يقتصر موضوع الفشل على

1 عمري حدة وبرسولي فوزية، التسويق الابتكاري - مفاهيم وقضايا ابتكارية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013، ص 6، 7.

2 إياد عبد الفتاح السنور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 113.

## الفصل الثاني — الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الابتكار في المنتج فقط، ولكنه قد يمتد إلى باقي عنصر المزيج التسويقي كالحملات الاعلانية، فالعديد من الدراسات التي تمت على الابتكار في مجال المنتج مثلا، أكدت أن هناك مستوى مرتفع من الفشل يصاحب عملية تقديم المنتجات الجديدة بداية من الفكرة الأصلية وحتى الوصول إلى منتج ناجح في السوق، فتراوحت معدلات الفشل بين 30 % و 95 %، وقد ترجع هذه المخاطرة لعوامل فنية، سوقية، قانونية وسياسية أو عوامل أخرى ليس للمؤسسة في أغلب الأحيان القدرة على السيطرة عليها.

### المطلب الرابع: الأخطاء في النظرة للابتكار التسويقي

هناك عدد من الأخطاء الشائعة التي ينظر من خلالها إلى مفهوم الابتكار التسويقي، وقد تبرز هذه الأخطاء بسبب عدم الفهم لسليم لهذه العملية، أو بسبب النظرة الجزئية لها، والتركيز على أبعادها بمعزل عن بقية الأبعاد، أو التحيز إليها بشكل كبير، وهذا ما يمكن أن يترتب عليها من نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها، ومن أبرز هذه الأخطاء:<sup>1</sup>

**1- النظر إلى الابتكار التسويقي باعتباره تطبيقا تكنولوجيايا:** حيث أن اعتبار الابتكار تطبيقا للتكنولوجيا فقط، يؤدي إلى توجيه مجمل الاهتمام إلى عملية البحث والتطوير، بمعزل عن المدخلات المستخدمة في هذه العملية، وقد ينتج عن ذلك عدم جدوى أو انخفاض قيمة مثل هذا الابتكار بالنسبة للمستخدمين أو المستهلكين له؛

**2- الابتكار التسويقي لإشباع حاجات العملاء فقط:** يترتب على هذه النظرة الافتقار إلى التقدم التقني والأفكار الجديدة بشكل عام، والتي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية للعملاء عبر الابتكار التسويقي؛

**3- يولد الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة:** قد ينظر البعض إلى الابتكار التسويقي باعتباره ينبع من داخل المؤسسة فقط، وهو ما يترتب عليه فكرة التركيز على ولادته من داخل هذه المؤسسة فقط، وبالتالي مقاومة الأفكار الجديدة التي تأتي من خارجها أو رفضها، وهو ما يؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة إذا كانت هذه الأفكار قابلة للاستفادة منها؛

**4- الابتكار التسويقي يأتي من خارج المؤسسة:** ويعني ذلك الاهتمام بالأفكار الجديدة التي ترد فقط من خارج المؤسسة، وهو ما يترتب عليه عدم تشجيع الأفكار الجديدة والتي من الممكن أن توجد أو تولد من داخلها؛

**5- الابتكار التسويقي هو تغيير جذري في الممارسات التسويقية:** ويقصد بذلك أن الابتكار التسويقي لا بد أن يكون تغييرا جذريا في السوق، وهو ما يترتب عليه استبعاد الكثير من الأفكار التسويقية الابتكارية التي قد لا تنطبق عليها مثل هذه الصفة، وتضييع فرصة الاستفادة منها بشكل أو بآخر أو ربما لفترة زمنية وحتى لو كانت قصيرة، فهناك

<sup>1</sup> إياذ عبد الفتاح النور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 115، 116.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

بعض الأفكار التسويقية الجديدة والبسيطة التي ساعدت المؤسسات في تحقيق مزايا تسويقية، فمثلا تعبئة الأرز في حقيبة قد تستخدم لاحقا لوضع الكتب، وعليه فإنها لاتعد تغييرا في الممارسات التسويقية، وانما هي فكرة بسيطة الهدف منها الابتكار التسويقي؛

**6- اقتصار الابتكار التسويقي على المؤسسات الضخمة:** من الأخطاء الشائعة والكبيرة التي تواجه الابتكار التسويقي هي اعتباره مقتصرا على المؤسسات الكبيرة الحجم، وهو ما قد يترتب عليه ضعف المؤسسة الصغيرة الحجم ومحدودية قدرتها، بل ربما عدم قدرتها على المنافسة وهروب عملائها إلى المنافسين الآخرين في السوق؛

**7- ارتباط الابتكار التسويقي بأشخاص بعينهم في المؤسسة:** قد ينظر إلى الابتكار التسويقي باعتباره مرتبطا بأشخاص بعينهم داخل المؤسسة دون غيرهم من الأفراد، وهنا قد يكون هؤلاء الأفراد العاملين داخل إدارة التسويق، أو إدارة الابتكار التسويقي، أو إدارة الابتكار في المؤسسة عددا محدودا، وبالتالي يترتب على هذه النظرة الفشل في الاستفادة من القدرات الابتكارية والابداعية لبقية الافراد في الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، أو في المؤسسة ككل.

يقصد بأبعاد الابتكار التسويقي تلك المجالات التي تركز عليها المؤسسة في ابتكاراتها من أجل خلق واكتساب مزايا تنافسية تمكنها من التميز وتمنحها القدرة على مواجهة المنافسين، وتتمثل هذه الأبعاد في: الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع.

#### المطلب الأول: الابتكار في المنتج

##### أولاً: مفهوم المنتج الجديد

يعتبر المنتج العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي، الذي تركز عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية، خاصة وأن باقي عناصر المزيج التسويقي تقوم على وجوده، ويتوقف نجاح المؤسسات على مدى قدرتها على كسب رضا وولاء عملائها من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلي الحاجات والرغبات المتغيرة والمتجددة للمستهلكين. ويُعرّف (Kotler) المنتج على أنه: "كل ما يمكن عرضه في السوق ويلبي حاجة فيه، فالمنتج قد يكون سلعة ملموسة، أو خدمة، أو تجربة، أو حدث، أو مكان، أو شخص، أو منظمة، أو فكرة، أو أنه يتكون من توليفة من هذه العناصر المختلفة"<sup>1</sup> وينظر المستهلكون للمنتجات على أنها مجموعة من المنافع، وبالتالي فهم يختارون تلك المنتجات التي توفر لهم أكبر قدر من المنافع مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها للحصول عليها.

ويُعرّف المنتج الجديد على أنه "أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج، سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا منتوجاً جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطويره"<sup>2</sup> فالمنتج المبتكر قد يكون منتجاً جديداً تماماً بالنسبة للسوق، وقد يكون منتجاً حالياً أدخلت على خصائصه تعديلات أو إضافات، كما يمكن أن يكون منتجاً تم تحسينه بشكل يجعله مختلفاً عن باقي المنتجات.

ولم يعد اهتمام المؤسسات اليوم ينصب على الاختيار بين القيام بالابتكار في المنتجات من عدمه، وإنما في كيفية تحقيق ذلك بعائد أكبر من الكفاءة والفعالية، وتقليل المخاطر المرتبطة به إلى أدنى حد ممكن، ويمكن القول أن الابتكار في مجال المنتج أصبح ضرورة بالنسبة للمؤسسة وذلك للأسباب التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Philip Kotler et al, Marketing Management, 14<sup>ème</sup> eddition, Paris, Pearson, 2012, p 374.

<sup>2</sup> مأمون نسيم عكروش وسهير نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 9.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 121.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

- مواجهة المنافسة والمنافسين في السوق؛
- مجاراة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء؛
- حل مشاكل العملاء من خلال إشباع حاجة، أو العمل بوعي على كيفية إشباعها؛
- التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور من حياتها على إيرادات وأرباح المؤسسة.

وبالرغم من الأهمية البالغة والضرورة الملحة لوجود الابتكار في مجال المنتج في المؤسسة، إلا أن هذا الأمر محفوف بالعديد من المخاطر، حيث أثبتت الدراسات أن معدلات الفشل في الانتقال من الفكرة الاصلية إلى منتج ناجح في السوق عالية، وتتراوح بين 30% إلى 95%<sup>1</sup>، وعليه يجب على المؤسسات أن تعمل على تخفيض درجة مخاطرة الابتكار في المنتج، وذلك من خلال اتباعها الدقيق لمراحل تطوير المنتجات الجديدة، وهذا من شأنه أن يقلل نسبة الفشل ويزيد في احتمالات تقديم المنتج المبتكر بنجاح.

### ثانيا: أهمية ابتكار المنتجات الجديدة

يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات الجديدة إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث نجد أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، وفي هذا السياق يقول (Major) أن "المنتج هو قلب الاستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى"، أما أبو قحف فيرى بأن "السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي"، وبالتالي فإن استمراريتها يتوقف على مقدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين، ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك، كما أن الدور الذي يلعبه ابتكار المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار للمؤسسات ونموها يمكن أن يتوضح من خلال نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على 200 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم التوصل إلى أن السبب الرئيسي وراء تحقيق درجة معتبرة من النمو يكمن في إتباع سياسة منتظمة لتقديم و/أو تبني المنتجات الجديدة باستمرار، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع زيادة درجة التعقيد والتغير وعدم الاستقرار المميزة للبيئة التسويقية، والتي من أبرز مظاهرها شدة المنافسة، وظهور العديد من المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجي، وما يترتب عليه من إحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين ورغباتهم، وتقصير دورة حياة المنتج في الأسواق.<sup>2</sup>

وبصفة عامة يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى الأسباب التالية:<sup>3</sup>

1 بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 11.

2 سليمان محمد، مرجع سابق، ص 71.

3 قصاص الطيب وصالح الدين بولعراس، مرجع سابق، ص 11، 12.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

**1- المنتجات لها دورة حياة:** بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد، يعيش، ثم يموت ويحل محله منتج آخر، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ويجب إدخال منتج بديل له، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تتدهور وتزول.

**2- المنتجات محدد للربح:** إن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه.

**3- ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو المؤسسة:** إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن 60% أو أكثر من المبيعات التي تحققتها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60% أو أكثر من مبيعاتها خلال خمسة سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائياً في فترة وجيزة، فالشعار الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينها هو "ابتكر أو مت"، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو.

**4- الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة:** إن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة، الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها.

**4- زيادة فرصة المستهلك في الاختيار:** مع زيادة الدخل المتاح التصرف فيه وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلاً إلى الانتقال في الاختيار بين المنتجات المعروضة، و في ظل وفرة المعروضات وتشابهاها، كان على المؤسسة كسب السوق والمنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة وليس تقليد للمنتجات القائمة.<sup>1</sup>

ثالثاً: أنواع المنتجات الجديدة واستراتيجيات المنتج المبتكر

**1- أنواع المنتجات الجديدة:** اختلف الباحثون على وضع تصنيف محدد للابتكار في المنتجات نظراً لاختلافهم في تحديد مصطلح المنتج الجديد باعتباره نسبي ومتعدد الأبعاد، في هذا الإطار قدم (Kotler) تصنيفاً للمنتجات الجديدة

1 عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 290.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

يقوم على دمج معيارين هما: درجة الابتكار بالنسبة للسوق، ودرجة الابتكار بالنسبة للمؤسسة، حيث ميز بين 6 أصناف هي:<sup>1</sup>

- 1-1- منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** تكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن، تطرح في السوق لأول مرة؛
- 1-2- إضافة خطوط منتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة، تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.
- 1-3- توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالية حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.
- 1-4- تحسين المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق.
- 1-5- إعادة إحلال المنتجات:** تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.
- 1-6- المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة:** إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للزبائن فإنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة ولكن ليس بالنسبة للزبائن والسوق.

وهناك من قدم تصنيفا آخر للمنتج الجديد وصنفه في ثلاث فئات هي:<sup>2</sup>

- 1-1- منتجات الابتكار الجذري:** وهي منتجات مبتكرة تماما وفريدة ولم تكن موجودة من قبل، حيث تُوجد سوقا جديدة تماما وتغير سلوك الزبائن، وعادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة.
- 1-2- منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني):** وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق ويدخل ضمن هذه الفئة التغييرات السنوية في موضة الملابس الجاهزة.
- 1-3- المنتجات المقلدة:** وهي التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن المؤسسة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى "منتجات أنا أيضا"، حيث

1 نوال عبدواوي، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق قيمة للزبون (دراسة حالة عينة من زبائن Condor للإلكترونيات بمدينة بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 265، 266.

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 256، 257.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الاستنساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد.

### 2- استراتيجيات المنتج المبتكر:

توجد استراتيجيتين للتعاطي مع المنتج المبتكر وهما:<sup>1</sup>

**2-1- الاستراتيجية الاستباقية:** تركز هذه الاستراتيجية على مبادرة المؤسسة بطرح منتجات جديدة والتعاطي بها، وقدرتها على تشخيص الفرص التسويقية اللائحة في الأفق والقدرة على الاستفادة منها، يتطلب العمل بهذه الاستراتيجية تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية الكافية، فضلا عن القدرة على تشخيص الفرص التسويقية التي تتيحها البيئة.

**2-2- الاستراتيجية الاستجابية:** تعتمد هذه الاستراتيجية على المدخل الدفاعي في التعاطي مع المنتجات المبتكرة، وبموجب هذه الاستراتيجية تطرح المؤسسة منتجات جديدة كرد فعل على المنتجات المبتكرة التي يطرحها المنافسون، وتحتاج هذه الاستراتيجية الى جهود بحثية وتطويرية، فضلا عن حاجتها إلى الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية، ولكن بدرجة أقل من الاستراتيجية الاستباقية.

مما سبق نستنتج أن الابتكار في المنتج يأخذ عدة أشكال فقد يكون منتجا جديدا تماما بالنسبة للسوق، وقد يكون منتجا معدلاً، أو مُحسناً، وهو توجه ضروري بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات السريعة في رغبات الزبائن، وتزايد شدة المنافسة، حيث يساهم في كسب ميزة تنافسية وتعزيز الموقع التنافسي، وتعتمد المؤسسة في ابتكارها للمنتجات على احدي الاستراتيجيتين: إما الاستباقية أو الاستجابية ويتوقف اختيار الاستراتيجية على إمكانيات المؤسسة وموقعها في السوق.

### المطلب الثاني: الابتكار في السعر

#### أولاً: مفهوم الابتكار في السعر

يعتبر السعر أحد أهم العناصر التي تؤثر على مبيعات وأرباح المؤسسة، كما أنه يعتبر عنصر فعال في كسب المستهلكين الجدد والمحافظة على المستهلكين الحاليين لما له من تأثير بالغ على القرار الشرائي للمستهلك، كما أنه العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل إيراداً للمؤسسة، وعرف (Armstrong & Kotler) السعر بأنه: "مجموعة التضحيات التي يقدمها الزبون للحصول على المزايا المرتبطة بمجيزة أو استعمال المنتج أو الخدمة"<sup>2</sup>، وقد تكون

1 نوري منير، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 385.

2 Gary Armstrong et al, Principes de marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2010, p 258.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

هذه التضحية مادية متمثلة في جزء مقتطع من الدخل، أو معنوية تتمثل في الوقت والجهد المبذولين في سبيل الحصول على المنتج.

ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي، وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى، ومع ذلك فإن مثل هذا الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الممارسين والكتاب والباحثين في التسويق، وذلك بمقارنة الابتكار في مجالات أخرى كمجال المنتج والإعلان والترويج،<sup>1</sup> ويعرّف التسعير الابتكاري على أنه "قدرة المؤسسة على تقديم أسعار مبتكرة ومناسبة للعملاء تسمح بتفضيلها عن باقي منتجات وخدمات المنافسين"<sup>2</sup> ويعتمد هذا المفهوم فلسفة المرونة في التسعير على وجه التحديد، وذلك لمواجهة متطلبات حالة تراجع الطلب على المنتج، إذ يعتمد مثلاً نظام البيع بالتقسيم، أو استخدام الكوبون والأسعار الترويجية لزيادة المبيعات والحصة السوقية ودرجة استجابة الزبون لهذا النوع من التسعير.<sup>3</sup>

ويهدف الابتكار في التسعير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

- مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي؛
- الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة؛
- تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات بفضل الأسعار التنافسية؛
- المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وزيادتها؛
- إشباع مختلف حاجات ورغبات المستهلك بمراعاة حدود دخله؛
- تحقيق الربح على المدى الطويل، ومن ثم المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي؛
- المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، من خلال أسعارها المبتكرة وهذا ما يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات وما تقدمه المؤسسات المنافسة.

### ثانياً: طرق الابتكار في التسعير

من بين أهم الأساليب المبتكرة في مجال التسعير ما يلي:

1 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 158.  
2 بن قصير إيمان والطيب عبايو، دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة)، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى العلمي الدولي الأول حول: "التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية - الواقع والآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08/09 ديسمبر 2015، ص 86.  
3 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، المجلد 20، العدد 76، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 126، 127.  
4 بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 12.

### 1- المستهلك يضع سعر المنتج بنفسه:

استخدمت هذه الطريقة المبتكرة من طرف متجر فينكس (Phoenix) أحد متاجر ولاية أريزونا الأمريكية في أواخر السبعينات، وتقوم هذه الطريقة على أساس عدم وضع الأسعار على المنتجات فوق الرفوف، ويوضع بالقرب منها الأسعار الحقيقية بشكل واضح وسهل للقراءة، ويطلب من المشتري أن يقوم بوضع السعر بنفسه على المنتج الذي يرغب به باستخدام قلم موضوع جانبا لهذه الغاية. فإذا كان السعر الذي قام المستهلك بوضعه على المنتج أقل من السعر الحقيقي له، يعتذر موظف المحاسبة من المستهلك ولن يتم بيعه المنتج، ويعطى له الاختيار بين الرجوع للمتجر والتأكد بنفسه من السعر في القائمة أو إرسال موظف المتجر للتأكد، وبعد تصحيح الخطأ يتم الاعتذار من المستهلك والتأكيد على أن الخطأ يرجع إلى المتجر لسبب أو لآخر حتى إن لم يكن ذلك صحيحا، وإنما هو محاولة لتجنب شعور المستهلك بالخجل أو أنه موضع اتهام.<sup>1</sup>

### 2- طريقة تسعير الوحدة:

وتعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بغض النظر عن حجم العبوة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تتعامل في منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر)، فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها، مثلا (500 دج، 360 دج، 250 دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على وضع سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب مثالنا السابق يكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج، 125 دج على التوالي، وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين أسعار العبوات الثلاث بكل سهولة.<sup>2</sup>

### 3- طريقة تسعير الحزمة:

يتم في هذه الطريقة توحيد عدة منتجات وتقديمها على شكل حزمة إنتاجية أو مجموعة من السلع أو الخدمات المتكاملة، وبأسعار معقولة أو منخفضة عن الأسعار التي تباع بها فرديا، مما يساعد على عملية ترويج المنتجات المعروضة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق إقناع الزبائن المتحقة من هذه الحزمة.<sup>3</sup>

1 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 159، 160.

2 بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 13.

3 خلوط زهوة، مرجع سابق، ص 41.

### 4- تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة:

تقوم هذه الطريقة على وضع المؤسسة سعر المنتج وقت الذروة\* يكون مرتفعاً، أما السعر خارج أوقات الذروة فيكون منخفضاً، ويؤدي ذلك إلى تحويل الطلب من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض فيه الطلب، أي أن المؤسسة تقلل من التقلبات في الطلب على منتجاتها.<sup>1</sup>

### 5- تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي:

ابتكرت سلسلة فنادق هيلتون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي، وهي تتيح لحاملها الذي يعتبر عضواً في هذا النادي الحصول على الخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم الحصول على أسعار مخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات، ولكي يحصل الشخص على هذه البطاقة فإنه يدفع اشتراكاً سنوياً بقيمة معينة،<sup>2</sup> وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية) خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت وشركات الطيران والفنادق وغيرها، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للزبائن على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة وضمان خلق ولاء للزبائن تجاه المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى.<sup>3</sup>

### 6- البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة:

ابتكرت فئة من متاجر التجزئة أسلوب البيع بسعر الجملة، حيث تقوم بتسعير منتجاتها عند مستوى أقرب ما يكون لأسعار الجملة ولكنها تبيع بالتجزئة للمستهلكين، وتقوم هذه الطريقة في تسعير المنتجات على أساس أن الجميع يعرفون أن أسعار الجملة أقل من أسعار التجزئة، ولكن عادة لا يستطيع المستهلك العادي الشراء من تاجر الجملة لسبب أو لآخر، مثل سياسة تاجر الجملة التي لا تسمح بالبيع للمستهلكين العاديين، أو أن الكمية التي يشترط شراؤها للحصول على سعر جملة لا تلائم على الإطلاق المستهلك العادي، لذلك فهذه النوعية من المتاجر تنجح في اجتذاب العديد من المستهلكين للتعامل معها، حيث يشترون بالكميات الملائمة لهم بسعر أقل من المتاجر التي لا تطبق هذه السياسة،<sup>4</sup> تحقق هذه الطريقة عدة مزايا منها: جذب عدد كبير من المستهلكين للتعامل مع المتاجر التي تطبق هذه

\* وقت الذروة: وهو الوقت الذي يرتفع فيه الطلب على المنتج.

1 خلوط زهوة، مرجع سابق، ص 42.

2 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 170.

3 بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 13.

4 جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص 229.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

الطريقة، إضافة إلى بيع كميات كبيرة من المنتجات مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحقيق أرباح معقولة رغم انخفاض هامش الربح، حيث يعوض الحجم الكبير للمبيعات هامش الربح المحدود في الوحدة.

### 7- طريقة رد جزء من الثمن نقدا:

وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (10 % مثلا)، تقوم المؤسسة برد جزء من الثمن نقدا للمستهلك في مكان الدفع، أو إرساله عن طريق البريد؛<sup>1</sup>

### 8- التسعير النفسي:

تم ابتكار هذه الطريقة بهدف احداث أثر نفسي معين مرغوب به على العميل، وذلك بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سلوكه الشرائي، إذ أن معرفة سعر المنتج يحدث أثرا إيجابيا ومريحا على المستهلك، في بعض المواقف قد تكون معرفة السعر مفاجئة وغير متوقعة، بل وفي أحيان أخرى يمثل صدمة، لذلك فإن ابتكار الأسعار النفسية كانت ولا تزال تهدف إلى إحداث تأثير على الإدراك السعري لدى المستهلك، بحيث يكون السعر أكثر جاذبية ويقلل من الآثار غير المرغوب بها، والتي تنتج عن معرفة السعر من قبل المستهلك، ومن أشكال هذه الطريقة:<sup>2</sup>

**8-1- الأسعار الكسرية:** توضع أسعار المنتجات على شكل كسور وليست على شكل رقم صحيح ، مثلا تسعر السلعة ب 9.99 دينار بدلا من 10 دينار. تفترض هذه السياسة أن المستهلك سيكون مرتاحا نفسيا لان التسعير كان دقيقا وقريبا من التكلفة وانه لا خداع فيه.

**8-2- الأسعار الزوجية وغير الكسرية:** وهناك من يسميها الأسعار التفاخرية وتستخدم لتعكس صورة ذهنية عالية للمنتج، حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك للمنتج باعتباره أرقى مما إذا حدد له سعرا كسريا، فمثلا تحديد سعر معطف ب 1000 دج بدلا من 999.9 دج أو 999.5 دج يؤدي إلى التأثير على إدراك المستهلك لهذا المنتج بأنه من فئة عالية أو ذو مكانة أعلى مقارنة بالسعر الكسري.<sup>3</sup>

**8-3- الأسعار الدالة:** وهي الأسعار التي تعبر عن دلالة معينة بالنسبة للمنتج، فمثلا لوحظ أن المستهلك الأمريكي يشكو من أسعار الدواء المنخفض، وذلك لأنه يربط في كثير من الأحيان بين سعر الدواء وفعاليتها الطبية، وبالتالي فإن سعر الدواء المنخفض يعني أن تأثيره أو فعاليتها العلاجية ستكون أقل على المريض.

1 المرجع نفسه، ص 165.

2 إياذ عبد الفتاح النور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 132.

3 بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 14.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

**8-4- التسعير المرجعي:** وهو يعني تحديد سعر معتدل للمنتج وتحديد وضعه السوقي بحيث يلي منتجا أعلى للمستهلك، وذلك على أمل استخدام المستهلك للسعر الأعلى كسعر مرجعي والمقارنة بينهما.

مما سبق يمكن القول أن الابتكار في مجال السعر هو قدرة المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في التسعير تؤدي بالمستهلكين إلى تفضيل منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات، ويعتبر من أهم مجالات الابتكار نظرا لحساسية المستهلك السعرية، بالإضافة لكونه يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسين في السوق والمحافظة على حصتها السوقية وتطويرها.

### المطلب الثالث: الابتكار في الترويج

#### أولا: مفهوم الترويج الابتكاري

لا يمكن لمنتج المؤسسة أن ينجح من دون إعداد استراتيجية ترويج متكاملة، والتي تتضمن الاعتماد على مزيج ترويجي يشمل الإعلان، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والبيع الشخصي، والتسويق المباشر ومن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى ترويج المنتج الذي قامت بتطويره إلى المستهلكين المستهدفين وإقناعهم بتبنيه. ويُعرّف (Kotler) الترويج بأنه "الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لإعلام الزبائن الحاليين والمحتملين وإقناعهم بخصوص العلامات التجارية، والمنتجات والخدمات التي تسوقها"<sup>1</sup>، فهو يعتبر أداة تعريفية تذكيرية وإقناعية للمستهلك بالمنتج وهو ما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها، لكن مع زيادة المنافسة وتشابه المنتجات وتشابه طرق الترويج لها قد يفشل الترويج التقليدي في جذب المزيد من الزبائن مما يجعل اللجوء إلى الابتكار في مجال الترويج ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة.

يُعرّف الترويج الابتكاري على أنه "مجموع الجهود التي تبذلها المؤسسة الابتكارية في تطبيق ممارسات جديدة لأساليب الاتصال المباشر وغير المباشر بالعملاء، من خلال كل من الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي والنشر، للتعريف بالمنتج وإقناع العميل بأنه قادر على تلبية رغباته"<sup>2</sup>، ولا يقتصر مفهوم الترويج الابتكاري على عنصر الإعلان فقط كما هو شائع، بل يشمل كل عناصر المزيج الترويجي والمتمثلة في: الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، التسويق المباشر، والعلاقات العامة.

وقد كان ولا زال الترويج بعناصره المختلفة يمثل مجالا خصبا للابتكار، وربما يلي عنصر المنتج من حيث شيوع تبني وتطبيق التسويق الابتكاري فيه،<sup>3</sup> ومن متطلبات نجاح الترويج الابتكاري، هو ذكاء المسؤول عن صياغة الرسالة الترويجية،

<sup>1</sup> Philip Kotler et al, Marketing Management, 14<sup>ème</sup> eddition, op.cit, p 540.

<sup>2</sup> بن زايد سارة وفريد كورتل، دور الترويج الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة موبيليس)، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 17، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2016، ص 157.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 194.

## الفصل الثاني — الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

ووضوح الهدف المراد تحقيقه، فلا بد أن يكون الترويج مؤثراً جذاباً، ومتميزاً وفريداً من نوعه، مما يخلق الفضول لدى العميل ويثيره لتجربة المنتج،<sup>1</sup> ويمكن تحقيق الابتكار في مجال الترويج من خلال الآتي:<sup>2</sup>

**1- الوعد الابتكاري:** أي القيمة الفعلية للسلعة و التي يسعى الإعلان إلى إيصالها للزبائن، إذ يتم تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية على شكل مزايا ومنافع تتمتع بها هذه السلعة، وفي ضوء هذه الوعود يتم تكوين الرسالة الابتكارية، وعلى سبيل المثال قامت مؤسسة (Simplicity) بتقديم إعلان كان الهدف منه (تثبيت حالة باترونات\* الشركة بمثابة الحل لمشكلات الموضة التي تواجه المرأة العصرية اليوم)، وبهذا كان الوعد الابتكاري كالأتي (إن باترونات الشركة تضع نهاية للمعاناة المترتبة على البحث عن ملابس ذات طرز ملائمة وبكافة الأحجام وبأسعار معتدلة).

**2- دعم الادعاء:** إن دعم الادعاء هو بمثابة تأكيد لمصداقية الرسالة الإعلانية ففي المثال السابق لمؤسسة (Simplicity) ورد النص الآتي كدعم للادعاء (إن باترونات شركتنا مبسطة إلى درجة أن من يتابعها خطوة بخطوة يستطيع أن يحصل على بدلة ذات طراز حديث وفي غضون ساعات، بكلفة أقل من مثيلاتها في المتاجر، وأن من جرب طريقتنا في التفصيل والخياطة هو اليوم في غاية السعادة، فالكتلوك الخاص بالشركة قد أصبح موضة بحد ذاته).

**3- الأسلوب الإبداعي:** إن الاستراتيجية الابتكارية يجب أن تتضمن وصفاً لنبرة مرحة، دراماتيكية، أو احترافية سواء كان الإعلان مسموعاً أو مقروءاً، فالحركة والإيقاع واللون المميز هي إضافات ضرورية.

### ثانياً: أساليب الابتكار في الترويج

يأخذ الترويج الابتكاري عدة أشكال منها:

**1- الابتكار في الإعلان:** يُعرّف الإعلان الابتكاري بأنه "المقدرة على إيجاد أفكار فريدة، وملائمة، ومقبولة اجتماعياً، وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني"<sup>3</sup> ويعد تصميم وإخراج الإعلان من أهم عناصر هيكل الإعلان، وأكثرها تأثيراً في إيصال الرسالة الإعلانية إلى المستهلك المحتمل، حيث يتوقف ذلك على جملة من العوامل: في مقدمتها ما يرتبط بالنواحي السلوكية، والنفسية لما لها من تأثير كبير في الإعلان بشكل عام، إلا أن الأثر الفعلي لهذه النواحي يظهر في مرحلة تصميم الإعلان، إذ أن المصمم البارع يراعي عوامل عديدة في

<sup>1</sup> بن زايد سارة وفريد كورتل، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> حيري علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي (دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك)، مجلة تنمية الريف، المجلد 32، العدد 97، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 246، 247.

\* الباترون: هو نموذج للقطعة المراد خياطتها، ويكون هذا النموذج مرسوم على ورق مخصص للتفصيل.

<sup>3</sup> السيد مجنسي، ابتكار الأفكار الاعلانية، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2012، ص 19.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

مقدمتها: النواحي السيكولوجية، والنفسية للمستهلكين المحتملين الذين يسعى الإعلان إلى إثارة انتباههم، وتعظيم اهتمامهم، وخلق الرغبة لديهم، وإقناعهم بشراء السلعة أو الاستفادة من الخدمة.<sup>1</sup>

**2- الابتكار في البيع الشخصي:** يُعرّف الابتكار في البيع الشخصي بأنه "ذلك التفعيل والزيادة في احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى وهي البحث عن الزبائن المرتقبين، وحتى المرحلة الأخيرة وهي المتابعة"<sup>2</sup> ويعتبر رجل البيع حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، فهو عنصر أساسي ومهم في تفعيل وإتمام عملية البيع، لهذا يتعين على المؤسسة أن تختار بعناية رجال البيع، ذوي المهارات التفاوضية والقادرين على ابتكار طرق جذب الزبائن وإقناعهم بالشراء. تعتبر الانترنت أسرع أدوات تكنولوجيا البيع نموًا، وذلك من خلال توفيرها إمكانية البيع والتفاعل مع الزبائن، حيث أن كل المؤسسات الآن تحاول تعزيز فعالية رجال البيع لديها من خلال تقليل الوقت والتكاليف عن طريق استخدام مجموعة من البرامج لتدريب رجال البيع وعقد اجتماعات البيع، وحتى عقد اجتماعات مباشرة مع الزبائن ويطلق عليها اسم "المبيعات 2.0" وذلك من خلال دمج الممارسات البيعية المبتكرة مع تقنيات "web 2.0" لتحسين فعالية رجال البيع وكفاءتهم.<sup>3</sup>

رجال البيع الآن أصبح باستطاعتهم الاتصال، التعلم، التحليل، المشاركة والتعاون والقيام بأعمالهم مع بعض بطرق لم يكن يتخيلها أحد قبل سنوات، فالمبيعات 2.0 قامت بتجميع المنهجيات التي تركز على الزبائن والتي حولت البيع من فن إلى علم تفاعلي، غيرت كل من مفهوم البيع والشراء عند كل من المؤسسة والزبائن، مع الإشارة إلى أن هذه التقنية لم تأت لتلغي دور رجال البيع بل لتجعلهم أكثر إنتاجية وفعالية من خلال خلقها لقنوات اتصال جديدة، حيث بات لرجال البيع الآن القدرة على بناء قائمة للزبائن المحتملين من قواعد البيانات على الأنترنت ومواقع التواصل مثل *LinkedIn* و *Hoovers* من خلال خلق حوارات مع الزبائن المحتملين أثناء تصفحهم لتلك المواقع والتحدث معهم حول السلع والخدمات.<sup>4</sup>

كما تسمح المبيعات 2.0 بمراقبة التفاعل بين الزبائن فيما بينهم حول طريقة الشراء المفضلة أو شعورهم تجاه رجال البيع، وما الذي يتطلبه الأمر لإجراء البيع، وهذا ما تظهره آخر الدراسات والتي تبين بأن رجال البيع أصبحوا يركزون على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وبعض التطبيقات المشهورة كـ *Youtube, Twitter, Facebook*<sup>5</sup>

1 ححوجة سارة وقويدري محمد، دور الابتكار الإعلاني في تحفيز القرار الشرائي لدى المستهلك (دراسة استطلاعية حول تأثير إعلانات خدمة الجيل الرابع لدى عينة من مستخدمي الانترنت في مدينة الأغواط)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 5، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 111.

2 نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 216.

3 خثير شين، دور الترويج الابتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق إبداعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017/2016، ص 30.

4 خثير شين، مرجع سابق، ص 30.

5 Philip Kotler and Gary Armstrong, Principles of Marketing, 14ème édition, prentice Hall Pearson, New Jersey, USA, 2011 p 476.

### 3- الابتكار في تنشيط المبيعات:

يعد تنشيط المبيعات مجالاً خصباً للابتكار، إذ تسعى المؤسسات جاهدة للتميز في هذا المجال من خلال محاولاتها لابتكار طرق وأساليب ترويجية جديدة، ويمكن القول أن الابتكار في تنشيط المبيعات هو جملة من التقنيات والأدوات المبتكرة من طرف المؤسسة، والتي تهدف للتشجيع على الشراء وتسريع مبيعات في الأمد القصير ويوجه الابتكار في تنشيط المبيعات للمستهلكين النهائيين كما قد يوجه للموزعين وتجار التجزئة، ولا تستخدمه المؤسسة بصورة مستمرة وإنما هو نشاط تكتيكي تستخدمه المؤسسة في فترات معينة لتحقيق هدف محدد يتمثل في تحقيق الربح في الأمد القصير.

ومن بين الوسائل المبتكرة التي يمكن اللجوء إليها في مجال تنشيط المبيعات ما يلي:<sup>1</sup>

**3-1- حافز المستخدم المتكرر:** يتم مكافأة الزبون الذي يوم بتكرار شراء منتج معين بمكافأة مادية أو عينية، وتؤدي هذه الطريقة إلى خلق ولاء من طرف الزبون تجاه المؤسسة.

**3-2- المسابقات والألعاب:** حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية، وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتجول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض المستهلكين للرسائل الترويجية.<sup>2</sup>

**3-3- تنظيم المعارض التجارية:** وذلك في فترات معينة بغرض عرض المنتجات الجديدة، للحفاظ على الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

**3-4- تخفيض الأسعار:** يتم ذلك عن طريق عرض المنتج بسعر أقل من السعر العادي، لتشجيع الزبون على الشراء خاصة في مواسم معينة، أو عند ظهور منتج جديد في السوق.

**3-5- الهدايا:** تقدم المؤسسة الهدايا الترويجية للزبائن عند القيام بشراء عدد معين من الوحدات، أو عند الشراء بمبلغ معين.

**3-6- العينات:** أي ارسال وحدة أو أكثر من السلع إلى مجموعة من الزبائن المستهدفين دون مقابل، وذلك للترويج لها وحثهم على تجربة السلعة واستعمالها.

<sup>1</sup> إيداد عبد الفتاح النور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> خلوط زهوة، مرجع سابق، ص 46.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

**4- الابتكار في التسويق المباشر:** يعتمد التسويق المباشر على الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك دون تدخل الوسطاء، وهذا ما يمكن المؤسسة من استغلال العديد من الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال بالزبائن الحاليين والمرتقبين، والتي يمكن اعتمادها في تطبيق الأفكار المبتكرة، بهدف إقناع الزبائن بالشراء. وفيما يلي أهم هذه الوسائل:<sup>1</sup>

**4-1- وسائل الاتصالات الرقمية:** هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في الاتصالات الرقمية وذلك لدعم التسويق المباشر أهمها:

**4-1-1- موقع الويب:** وهو المجال الذي يستخدم من قبل المتصفح للدخول إلى موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت ولذلك وجب على هذه الأخيرة تصميم الموقع بشكل جذاب ومبتكر ومثير للاهتمام بما يشجع ويجفز المتصفح على زيارة الموقع بصفة متكررة وقضاء فترات أطول في الاجار في الموقع .

**4-1-2- الهاتف:** بدخول الهواتف الذكية المحمولة للاستعمال أصبحت أكثر الوسائل استعمالا في إيصال الإعلانات المصورة والتي تلقى صدى وقبولا سريعا لدى الفرد، وخاصة مع ما تتيحه من امكانية التفاعل في كل الاوقات.

**4-1-3- الإعلانات والفيديو على الانترنت:** أصبحت العديد من المواقع الإلكترونية والأكثر شهرة واستخداما للتواصل مع الآخرين عبر الانترنت تعتمد على الإعلانات والفيديوهات في تواصلها واتصالها مع الآخرين، ومن أبرزها *Google, Youtube.*

**4-2- قاعدة البيانات:** يمكن تعريف قاعدة البيانات على أنها "الطريقة التفاعلية المستخدمة في التسويق والتي تقوم على أساس استخدام البيانات الشخصية والوسائل الرقمية"<sup>2</sup>، وتعد قاعدة البيانات القلب النابض للتسويق المباشر، كونها تعتبر مصدرا لمعلومات دقيقة يحتاجها المسوق للوصول إلى الزبون بشكل فعال، حيث تتضمن كافة المعلومات المتاحة عنه كالاسم، العنوان، المهنة، نمط الحياة، شكل وطريقة الشراء، تكرار الشراء، قيمة الاستجابة للإعلانات... إلخ.

**4-3- البريد الإلكتروني:** يمثل البريد الإلكتروني 40 % من وسائل التسويق المباشر، حيث يعد مصدرا للمعلومات المتعلقة بالزبائن، حيث يُمكن المؤسسة من إعداد مختلف القوائم للفتحات التي يتكون منها الجمهور المستهدف مثل: المتزوجون المستقبليون، الآباء للأطفال أقل من 4 سنوات، الرحالة (محبو السفر)، مستمعي الموسيقى الكلاسيكية، محبي رياضة كمال الأجسام... إلخ.<sup>3</sup>

**5- الابتكار في العلاقات العامة:** يقصد به الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجماهير المختلفة في المجتمع، وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها عن طريق التقارير

1 ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 304، 305.

2 شين خثير، مرجع سابق، ص 33.

3 المرجع نفسه، ص 34.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

السنوية، والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع الجمهور بهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المؤسسة.<sup>1</sup> ومن أشكال الابتكار في العلاقات العامة:<sup>2</sup>

**5-1-1** قيام المؤسسات الغذائية بتبني قضية حماية المستهلك، وهذا ما يدعم صورة المؤسسة لدى الجماهير.

**5-2-2** توجيه الدعوة لمسؤول كبير في الدولة لحضور حفل افتتاح فرع جديد للمؤسسة، أو البدء في تقديم منتج جديد لها، وهنا تندفع وسائل الاعلام لتغطية هذا الحدث.

**5-3-3** رعاية أحداث معينة ذات طابع خيري أو اجتماعي مثل: إقامة حفلات تخصص للمساهمة في بناء مستشفى لسرطان الأطفال، أو الاحتفال بتكريم فئة معينة من المجتمع.

**5-4-4** المساهمة في التخفيف عن المنكوبين وأسر الضحايا في بعض الأحداث والأزمات والكوارث الطبيعية.

مما سبق يمكن القول أن الابتكار في الترويج هو ميدان واسع ويأخذ عدة أشكال، قد تشمل أيًا من عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، التسويق المباشر، العلاقات العامة)، ويعتبر أحد أهم مجالات الابتكار التي إن تمكنت المؤسسة من التحكم والتميز فيها بصورة جيدة أن تلفت انتباه الزبائن وتجذب اهتمامهم نحو منتجات المؤسسة خاصة في ظل تزايد عدد المنتجات وتشابه طرق الترويج لها، مما يساهم في تحسين وترسيخ الصورة الذهنية للعلامة، و يكسب المؤسسة العديد من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسين، وزيادة الحصة السوقية التي ينجم عنها زيادة الأرباح.

### المطلب الرابع: الابتكار في التوزيع

#### أولاً: مفهوم الابتكار في التوزيع

إن وجود نظام للتوزيع أمر في غاية الأهمية لأي مؤسسة لكي تتمكن من توصيل منتجاتها للمستهلكين لإشباع حاجاتهم، ويُقصد بالتوزيع "عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنفعة الزمنية والمكانية والشكلية والحيازية للسلع"<sup>3</sup> حيث يمكن التوزيع

1 عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 71.

2 إياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 139، 140.

3 ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق -مدخل تحليلي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 241.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

المؤسسة من توصيل منتجاتها في الوقت والمكان المناسبين بالاعتماد على تجار الجملة والتجزئة والوكلاء التجاريين وغيرهم من الوسطاء بين المؤسسة وزبائنها، والذين يشكلون حلقة متكاملة يطلق عليها اسم قنوات التوزيع.<sup>1</sup>

ويعرف الابتكار في مجال التوزيع بأنه "عبارة عن كل الابتكارات والطرق الجديدة والمستخدمة التي يتم إدخالها على عنصر التوزيع، ليتمكن من خلالها المنتجون من توزيع منتجاتهم بأعلى مستويات الكفاءة الممكنة، ومن ثم تحقيق أهدافهم وإرضاء زبائنهم من خلال تعظيم المنافع التي يتحصلون عليها سواء تلك المنافع المكانية والزمانية والحيازية والشكلية للسلع"،<sup>2</sup> وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى.<sup>3</sup>

ويهدف الابتكار في التوزيع إلى:<sup>4</sup>

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة، وتحسين المؤسسة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع؛
- تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المؤسسة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين؛
- تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده المستهلك؛
- توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك؛
- توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع والخدمات للمستهلكين والمستفيدين؛
- نقل الملكية من المنتج للمستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع؛
- الجهود العلمية والتقنية لتلبية احتياجات الأسواق لمنتجات وعمليات جديدة.

### ثانيا: طرق الابتكار في التوزيع

تتعدد وتنوع طرق الابتكار في عملية إيصال المنتج إلى المستهلكين تبعا لدرجة تطور المؤسسة ومستوى التحكم في التكنولوجيا، وكذا مستوى أداء المنافسين في السوق التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى جملة من الأسباب الأخرى

1 عمار حميد ومحمود فوزي شعوي، واقع تطبيق الابتكار التسويقي في التوزيع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (دراسة حالة مديرية التوزيع فرع ورقلة حضري)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 12.

2 بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 16.

3 بن نامة نورية وكريالي محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-مديرية مستغانم)، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 5، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016، ص 111.

4 عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 77، 78.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

منها ما يتعلق بالموارد البشري للمؤسسة، أو مستوى إمكانيات المؤسسة في حد ذاتها ووضعها السوقي والبيئة التي تنشط فيها، وفيما يلي أهم أساليب الابتكار في التوزيع:<sup>1</sup>

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

**2- متاجر Hyper Markets:** وهي متاجر تجمع بين التسوق في متاجر السوبر ماركت ومتاجر الخصم، وتعتبر أكبر حجما من متاجر السوبر ماركت، حيث تتعامل بمنتجات مختلفة تتراوح ما بين 4500-6000 صنف، ويبيع فيها الملابس والخضر والفواكه، والأجهزة الكهربائية، والأثاث المنزلي، والألعاب، والمجوهرات، ومستلزمات السيارات، واللحوم والمواد الغذائية الأخرى، كما يمكن أن تقوم هذه المتاجر بتأجير متاجر فيها لمؤسسات غير منافسة مثل: البنوك، ومطاعم الوجبات السريعة، والسينما، ومحلات النظارات، ومحلات الذهب، وتتركز على كل من الأسعار المخفضة والتشكيلة الواسعة.

**3- التجوال بالمنزل:** يقوم الموزعون بزيارة المستهلكين في منازلهم لعرض ما بحوزتهم من بضاعة بهدف اقناعهم بالشراء، وتستخدم هذه الطريقة لبيع السلع التي يفضل تجربتها في منزل المشتري قبل اتخاذ قرار الشراء، مثل: السجاد والستائر والمكانس الكهربائية. ويستخدم هذا الأسلوب لتحقيق زيادة أكبر في المبيعات مقارنة بما يمكن تحقيقه داخل المتجر.

**4- متاجر الجملة بالبريد:** يستخدم هذا النوع من التجار الكتالوجات التي توزع على تجار التجزئة، وتتضمن هذه الكتالوجات وصفا للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة، وعندها يقوم تاجر التجزئة باختيار الصنف الذي يريده ثم يرسل طلبا به إلى تاجر الجملة، وهو الذي يرسلها بدوره إلى تاجر التجزئة عن طريق البريد. يوفر هذا الأسلوب على تاجر التجزئة الكثير من التكاليف نظرا لقلّة تكاليف الخدمات البريدية، إذا ما قورنت بغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل البضاعة.

وهناك طرق أخرى للابتكار في التوزيع تتمثل في:<sup>2</sup>

**1- مستوى وضع الأصناف على الرفوف:** من الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع القيام بوضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال كالألعاب وقطع الحلوى مثلا على رفوف في مستوى نظر ومتناول أيدي الطفل الذي يكون جالسا في عربة التسوق التي يتحول بها أحد الأبوين في السوبر ماركت، بحيث يتمكن الطفل من الإمساك بالمنتج

<sup>1</sup> إيداد عبد الفتاح النور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 133-135.

<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، مرجع سابق، ص 17، 18.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

وجذبه، وبالطبع سيصر على أن يحصل عليه، الأمر الذي سيدفع بالأبوين إلى شراء هذا المنتج، وقد أكدت الدراسات أن مثل هذه المنتجات ارتفعت معدلات بيعها كثيرا، وهذا ما يدل على نجاح هذا الابتكار بالرغم من بساطته.

**2- البيع البريدي:** تركز هذه الطريقة على اتصال المؤسسة بزبائنهم من خلال الكتالوجات أو المطويات الترويجية المرسله لهم عن طريق البريد العادي أو التقليدي، بحيث تتضمن هذه الكتالوجات وصفا دقيقا لهذه السلع ومختلف خصائصها ومميزاتها، وكذا طرق استعمالها ومستويات الأسعار المعتمدة... الخ، حيث يكون الدفع عادة مقدما بشيك أو حوالة بريدية ترفق مع الطلب، وعادة ما تخصص لهذا الغرض في المؤسسة وحدة خاصة ضمن وحدة المبيعات. يتسم هذا الأسلوب بالكفاءة وقلة التكلفة والسهولة، فالكفاءة ناجمة عن قلة اليد العاملة المستعملة فيه، لكن يؤخذ عليه عدم المرونة لكون المشتري لا يستطيع تبادل الرأي مع البائع، ويصلح هذا الأسلوب للسلع الخاصة.

**3- البيع من خلال الحفلات المنزلية:** ابتكرت بعض المؤسسات طريقة فعالة لبيع وتوزيع منتجاتها بشكل مباشر، وتمثل هذه الطريقة بالاتصال بالزوجات أو ربات البيوت لإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال الحفلات، وذلك نظير حصولهن على مكافآت، إذ تعتبر الحفلات من الأحداث الاجتماعية التي تخلق نوعا من الود بين الحاضرين، الأمر الذي ينعكس إيجابا على انجاز العملية البيعية، كما أن الضيوف يحضرون بمحض إرادتهم وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لتلقي المعلومات التي تعرضها عليهم مندوبة أو ممثلة المؤسسة. وقد نجحت هذه الطريقة المبتكرة في التوزيع نجاحا كبيرا، ولجأت العديد من المؤسسات إلى استخدامها، لكن كانت المؤسسات التي ابتكرتها أكثر استفادة منها.

**4- البيع الإلكتروني:** وتتم عملية البيع من خلال الدخول إلى موقع المؤسسة البائعة عبر الانترنت، حيث يمكن للزبون الدخول إلى الموقع ويختار ما يريده، حيث يكون الدفع في الغالب عن طريق بطاقات الائتمان، وتمتاز هذه الطريقة بعدد من الخصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- القدرة على الحصول على المعلومات المتاحة على الانترنت؛
- القدرة على عرض المنتج وبعض فوائده باستخدام الأنظمة الرقمية؛
- القدرة على السماح للمستهلكين بالتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر للمؤسسة كاستجابة للاتصالات التسويقية لها؛
- القدرة على الدخول إلى قواعد أو مخازن المعلومات تحتوي على واجهات *Profiles* للزبائن كل على حدة ومشترياتهم في السابق، واستخدام هذه المعلومات في وقت قصير لتصميم عرض يلائمهم.

## الفصل الثاني ————— الابتكار التسويقي مفاهيم وابعاد

5- البيع الآلي (الأوتوماتيكي): البيع الآلي هو أحد الابتكارات في مجال التوزيع المباشر، ويقصد به استخدام الماكينات والآلات في تصريف المنتجات الغذائية، وتستخدم هذه الطريقة في بيع العديد من المنتجات الغذائية مثل المشروبات الغازية، والمشروبات الساخنة، والحلويات، وتوضع هذه الآلات عادة في الأماكن التي توجد بها كثافة مرورية عالية للمستهلكين كمحطات الوقود، والمطارات، ومحطات الحافلات والقطارات والمترو، ومكتبات الجامعات، ويتميز البيع الآلي بعدد من المزايا مثل الخدمة على مدار 24 ساعة، وخدمة النفس، والملاءمة واليسر، وذلك بالنسبة للمستهلك، أما من ناحية السوق فهي لا تحتاج إلى مساحات كبيرة ولا إلى تشغيل مندوبي بيع.<sup>1</sup>

وهناك ابتكارات أخرى في مجال التوزيع تتمثل في:<sup>2</sup>

- في مجال الخدمات المصرفية يتم استخدام الصراف الآلي عبر السيارة، وكذلك استخدامه في مطاعم الوجبات السريعة؛
  - تزويد المستهلك بمبالغ نقدية داخل المتجر لإكمال مشترياته، خاصة إذا تعذر الحصول عليها وهو في السوق، على أن يسدها عبر شيكات بنكية، أو بطاقات ائتمان؛
  - إنشاء مطاعم ومراكز ترفيه للأطفال داخل المتاجر والأسواق الكبيرة؛
  - تزويد عربات التسوق بآلة حاسبة لحساب المشتريات مقدما، وما إذا كانت النقود بحدود ميزانية المشتري.
- وعليه يمكن القول بأن الابتكار في عنصر التوزيع لا يقل أهمية عن الابتكار في باقي عناصر المزيج التسويقي، فبالإضافة لكونه يسمح بتوفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين، فالأساليب التوزيعية المبتكرة من شأنها أن تزيد من راحة الزبائن خلال عملية الشراء، كما تسمح للزبائن بالتسوق والحصول على المنتج بكل سهولة ويسر، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى المبيعات، وبالتبعية زيادة الأرباح والحصة السوقية، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

1 آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سابق، ص 138.

2 إياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 135، 136.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أن الابتكار هو قدرة المؤسسة على سبق المنافسين في التوصل إلى خلق فكرة جديدة وتطبيقها في شكل جديد أو مُحسَّن، وقد يكون الابتكار منتجًا، أو خدمة، أو طريقة إنتاج، تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية واحتكار مؤقت في السوق، ولا يختلف الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عمومًا أو في أي مجال آخر، فهو عملية تنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد أو كل عناصر المزيج التسويقي، أو هو تغييرات وتحسينات في خصائص المنتج، توزيعه، الترويج له، أو في أساليب تسعيه. وتتعدد أنواع الابتكار التسويقي حسب الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة فقد يكون تابعًا، منعزلًا أو تفاعليًا، بالإضافة إلى أنه لا يقتصر على عنصر المنتج فحسب، بل قد يتعداه إلى باقي عناصر المزيج التسويقي، كما يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاط المؤسسة وأهدافها، وقد يكون موجهاً للمستهلك النهائي أو الصناعي.

ويعتبر الابتكار التسويقي ظاهرة معقدة، ذلك على أساس أنه نشاط متميز ومنظم من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليًا أو جزئيًا، ويتميز بتنوع العوامل المؤثرة فيه، هذه الأخيرة قد تساهم في تحفيزه أو في عرقلته وتثبطه، وتنوع هذه العوامل بين مهارات الشخص المبتكر، خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، عوامل البيئة العامة؛ وباعتبار أن الابتكار في مجال التسويق هو عملية وليس تصرف فإنه مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر يمر بعدة مراحل تبدأ بتوليد الأفكار الابتكارية، ثم غربلتها، تقييمها، اختبارها، وتنتهي بتطبيق الابتكار، واختبار نتائجه، كما أن تطبيقه هو أمر صعب ومكلف ولا يمكن أن يتم إلا من خلال توفر جملة من المتطلبات التي قد يؤدي غياب أحدها إلى توقف مسار العملية الابتكارية.

وقد يُعنى الابتكار التسويقي بأحد عناصر المزيج التسويقي أو جميعها، فهو يشمل كل الأنشطة التسويقية والأساليب والطرق التي تقوم بها المؤسسة وتساهم في خلق حالة تسويقية جديدة، تسمح لها بخلق واكتساب مزايا تنافسية تمنحها القدرة على مواجهة منافسيها في السوق.

الفصل الثالث:

إجراءات الدراسة

الميدانية

بعد استعراض الجانب النظري لموضوع الدراسة والمتعلق بكل من بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل والابتكار التسويقي كمتغير تابع، سيتم في هذا الفصل شرح إجراءات الدراسة الميدانية، حيث سيتم في المبحث الأول تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وهيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها، كما سيتم التطرق لمنهجية الدراسة وأدواتها وكذا الدراسة الاستطلاعية التي سيتم على أساسها بناء الدراسة الميدانية المعمقة، أما المبحث الثاني فسيتم فيه تحديد متغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار ثبات وصدق المقياس المعتمد في الدراسة، واختبار طبيعة البيانات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V 22، لينتهي الفصل بالإحصاء الوصفي لعينة الدراسة والارتباطات بين مختلف متغيراتها.

## الفصل الثالث — إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة حضنة حليب

المبحث الأول: التعريف بميدان ومنهجية الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعريف بمؤسسة حضنة حليب ومراحل تطور نشاطها، وهيكلها التنظيمي الذي يوضح مختلف مديرياتها وأقسامها، بالإضافة إلى التعريف بمنهجية والدراسة وأدواتها، والدراسة الاستطلاعية التي تم من خلالها استكشاف ميدان الدراسة وضبط الإشكاليات والفرضيات بشكل دقيق.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنة حليب

مؤسسة حضنة حليب (Hodna Lait) هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الحليب ومشتقاته، أنشئت بتاريخ 1998/12/18 من طرف أربعة شركاء برأسمال اجتماعي قدره 60 000 000 دج، ويقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة.

وعرفت المؤسسة أربع مراحل لتطورها كانت كالتالي:

### ❖ المرحلة 01: الإنشاء

امتدت هذه المرحلة من 01 ديسمبر 1998 إلى 31 ديسمبر 2000، واقتصرت نشاط المؤسسة في هذه المرحلة على إنتاج (كيس الحليب - كيس اللبن - كيس الرائب - كيس حليب البقر) باستثمار يقدر بـ 58 451 619.88 دج، بطاقة إنتاجية تبلغ 40 000 لتر/ اليوم، مستخدمة في ذلك 25 عاملا، حيث حققت المؤسسة رقم أعمال قدره 127 792 000 دج خلال عام 2000 .

### ❖ المرحلة 02: التوسع الأول

امتدت هذه المرحلة من 01 جانفي 2001 إلى 31 ديسمبر 2003، وهي تتعلق بالوحدة 01 وذلك باستثمار يقدر بـ: 29 596 968.27 دج، كما تم زيادة الطاقة الإنتاجية من 40 000 لتر/ اليوم إلى أكثر من 140 000 لتر/ اليوم، وحققت المؤسسة خلال هذه المرحلة رقم أعمال كالتالي:

- 335 937 000 دج سنة 2001، وبلغ عدد العاملين 40 عاملا.
- 496 255 000 دج سنة 2002، وبلغ عدد العاملين 39 عاملا.
- 519 355 000 دج سنة 2003، وبلغ عدد العاملين 53 عاملا.

## الفصل الثالث — إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة حضنة حليب

### ❖ المرحلة 03: التوسع الثاني

تغطي هذه المرحلة الفترة ما بين 01 جانفي 2004 إلى 31 ديسمبر 2004، ويتعلق هذا التوسع بالوحدة 02، حيث بلغ حجم الاستثمار 513 938 339.31 دج، كما تم زيادة الطاقة الإنتاجية لـ 140 000 لتر/ اليوم إلى أكثر من 320 000 لتر/ اليوم، منها 180 000 لتر/ اليوم للوحدة 02. وبفضل زيادة الاستثمارات تمكنت الشركة من إضافة المنتجات التالية:

- حليب مبستر في قارورة ذات 1 لتر.
- لبن في قارورة ذات 1 لتر.
- رائب في قارورة ذات 1 لتر.
- حليب البقر في قارورة ذات 1 لتر.
- ياوورت في قارورة ذات 1 لتر.
- ياوورت ممزوج بالفواكه في قارورة ذات 1 لتر.
- ياوورت معطر في علبة ذات 110 غرام.
- ياوورت ممزوج بالفواكه في علبة ذات 110 غرام.
- حلوى قشدية (crème dissert) في علبة ذات 100 غرام.

خلال سنة 2004 حققت المؤسسة رقم أعمال يقدر بـ 705 731 000 دج، مع وجود 58 عامل.

### ❖ المرحلة 04: التوسع الثالث

امتد التوسع الثالث خلال الفترة من 01 جانفي 2005 إلى 31 ديسمبر 2011، وذلك بإضافة وحدة ثالثة حيث بلغ حجم الاستثمار في هذه الفترة 556 644 565 دج، وتم زيادة الطاقة الإنتاجية من 320 000 لتر/ اليوم إلى أكثر من 660 000 لتر/ اليوم، مقسمة كما يلي:

- 240 000 لتر/ اليوم للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
- 240 000 لتر/ اليوم للياوورت في علب.
- 180 000 لتر/ اليوم للياوورت في قارورات.

خلال هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث — إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة حضنة حليب

الجدول رقم (02): رقم الأعمال وعدد الموظفين ورأس المال الاجتماعي للفترة (2005-2011)

السنوات	رقم الأعمال (دج)	عدد الموظفين	رأس المال الاجتماعي (دج)
2005	1 221 594 000	142	90 000 000
2006	2 213 552 000	195	97 000 000
2007	2 939 428 000	246	120 000 000
2008	3 799 650 000	414	170 000 000
2009	5 018 264 160	471	340 000 000
2010	5 728 445 788	600	700 000 000
2011	7 019 456 946	633	1 091 000 000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

بفضل الاستثمارات التي تمت في هذه المرحلة تمكنت المؤسسة من إضافة منتجات جديدة تمثلت في:

- حلوى قشدية في علبة ذات 100 غرام.
- فلان كراميل في علبة ذات 100 غرام.
- ياوورت معطر (étuvé) في علبة ذات 110 غرام.
- ياوورت ممزوج معطر في علبة ذات 100 غرام.
- ياوورت ممزوج بالفواكه في علبة ذات 100 غرام.
- ياوورت بيفيدوس في علبة ذات 110 غرام.
- ياوورت خالي من السكر في علبة ذات 110 غرام.
- ياوورت مُشكَّل (friandises) في علبة ذات 100 غرام.

### ❖ المرحلة 05: التوسع الرابع

وامتدت هذه الفترة من 01 جانفي 2012 إلى 31 ديسمبر 2014، تم خلالها إضافة 03 وحدات ليصبح العدد الكلي للوحدات هو 06، وقُدِّر حجم الاستثمار بـ 3 038 126 247 دج، كما ارتفعت الطاقة الإنتاجية من 660 000 لتر/ اليوم إلى أكثر من 920 000 لتر/ اليوم مقسمة كما يلي:

- 280 000 لتر/ اليوم للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
- 330 000 لتر/ اليوم للياوورت في علب.
- 180 000 لتر/ اليوم للياوورت في قارورات.
- 130 000 لتر/ اليوم للحليب المعقم والزبدة.

## الفصل الثالث — إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة حضنة حليب

خلال هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

الجدول رقم (03): رقم الأعمال وعدد الموظفين ورأس المال الاجتماعي للفترة (2012-2015)

السنوات	رقم الأعمال (دج)	عدد الموظفين	رأس المال الاجتماعي (دج)
2012	8 825 711 596	742	1 091 000 000
2013	9 063 713 049	795	1 600 000 000
2014	10 601 606 265	883	1 800 000 000
2015	10 122 567 130	964	2 100 000 000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وبفضل الاستثمارات التي تحققت في هذه المرحلة، تمكنت المؤسسة من إضافة منتجات جديدة تمثلت في:

- حلوى قشدية في علبة ذات 100 غرام.
- حلوى قشدية في علبة ذات 80 غرام.
- فلان كراميل في علبة ذات 100 غرام.
- فلان كراميل في علبة ذات 80 غرام.
- حليب معقم.
- حليب البقر معقم.
- حليب بالفيتامين.
- الزبدة.

معلومات أخرى:

- عدد الموردين خارج الوطن: 20.
- عدد الموردين داخل الوطن: 180.
- عدد العملاء: 500.
- عدد موزعي الحليب: 70.
- عدد مستودعات البيع: 02 (الجزائر وعنابة)

## الفصل الثالث — إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة حضنة حليب

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب

يبين الهيكل التنظيمي شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة، الذي يحدد مختلف خطوط السلطة والمسؤولية داخلها، حيث يوضح مواقع جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع المحيط الخارجي، وذلك لتحقيق الفعالية في الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ستة مديريات وهي: المديرية الصناعية، المديرية التقنية، المديرية التجارية، مديرية مراقبة الجودة، مديرية التموين، مديرية المحاسبة والجباية، هذه المديريات مقسمة إلى مصالح وأقسام تخضع لمسؤول عن نشاطاتها، وهذه المديريات ليست مستقلة عن بعضها البعض، وإنما هناك تنسيق فيما بينها يجعلها تعمل بشكل مترابط، ويسهل انتقال وتبادل المعلومات بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

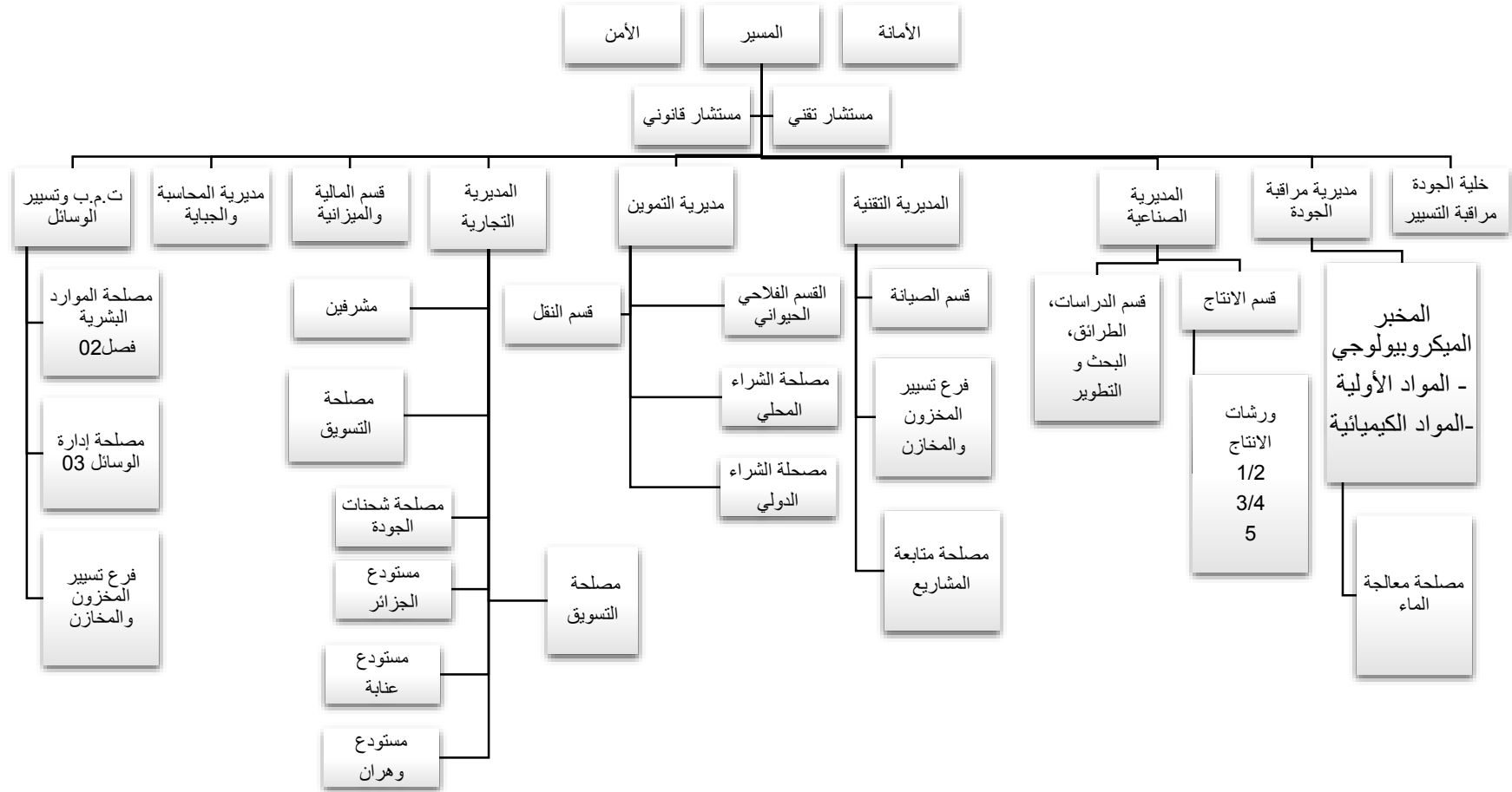
وقد اعتمدت حضنة حليب هيكلًا تنظيميًا يساعدها على تحقيق أهدافها المتمثلة في:<sup>1</sup>

- رسم استراتيجية مستقبلية هادفة؛
  - تحقيق الربح والاستحواذ على أكبر حصة من السوق؛
  - التحسين المستمر وعملية التكوين؛
  - السعي لتحقيق رضا المستهلك وولائه؛
  - الاهتمام بجودة المنتجات باعتباره مفتاح النجاح في ظل المنافسة؛
  - ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها الذهنية؛
  - العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة:

<sup>1</sup> المقابلة مع مسؤولي المؤسسة.

# الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

الشكل (25): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلبة بالمسيلة



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها

أولاً: نشاط المؤسسة

مؤسسة حضنة حليب هي مؤسسة اقتصادية جزائرية تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وتحديدًا في مجال الحليب ومشتقاته، وهي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من جهة، كما تساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية من جهة أخرى، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر الآتية:

## 1- الشراء:

تقوم المؤسسة بالتعاقد مع موردين من داخل وخارج الوطن من أجل شراء المواد الأولية اللازمة لعملياتها الإنتاجية، إذ تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، وتتعامل مع موردين من دول أجنبية مثل: فرنسا، هولندا، الدنمارك، سويسرا، والولايات المتحدة الأمريكية، كما تتعامل مع موردين محليين ممثلين في مؤسسات جزائرية مختصة في هذا المجال، حيث يتم اختيار الموردين المناسبين على أساس الجودة والسعر.

## 2- الإنتاج:

وهي المرحلة الثانية بعد مرحلة الشراء وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، فبعد الحصول على المواد الأولية، تقوم المؤسسة بتحويلها من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته (الحليب، الرائب، اللبن، الياوورت، الزبدة)، وتنتج هذه المنتجات يوميًا وعلى مدار السنة.

## 3- البيع:

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية وذلك وفق حالتين:

- **الحالة الأولى:** حالة الإنتاج وفق الطلبية، حيث تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة للزبون أو بوسائل المؤسسة
- **الحالة الثانية:** حالة الإنتاج بدون طلبية، حيث تقوم المؤسسة بالبيع بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

ثانياً: مهام المؤسسة

تتمثل مهام مؤسسة حضنة حليب فيما يلي:

- توصيل مختلف منتجاتها إلى نقاط البيع عبر كامل التراب الوطني؛
- مواجهة المنافسة عبر خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك؛

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة لتستطيع أن تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية؛
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي؛
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة؛
- توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة؛
- التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة؛
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

### المطلب الرابع: أدوات الدراسة والدراسة الاستكشافية

#### أولاً: أدوات الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع والاشكاليات المطروحة والبيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، تم الاعتماد على أكثر الأدوات ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات في:

#### 1- المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلات كأحدى الطرق الكيفية في جمع البيانات، بغرض كشف آراء المستقصى منهم حول موضوع الدراسة واشكالياتها الأساسية والفرعية، ولاستيفاء المعطيات حول الموضوع تم إجراء عدة مقابلات مع إطارات المؤسسة محل الدراسة، ويتعلق الأمر بكل من مسؤول قسم التسويق والأنشطة التجارية، مسؤول قسم العمليات الإنتاجية، مسؤول قسم الموارد البشرية، مسؤول قسم المالية والمحاسبة، ومسؤول قسم البحث والتطوير، وكانت هذه المقابلات ذات قيمة كبيرة في إعداد الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا باستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على نظام العمل داخل المؤسسة، ومنه صياغة الإشكالية والفرضيات المناسبة لموضوع الدراسة، حيث تم من خلالها التعرف على الأهداف المتعلقة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمبادرات اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف، وكذا استخراج المؤشرات المناسبة لقياس مدى تحقق هذه الأهداف، وسيتم الكشف عن المزيد من نتائج هذه المقابلات في نتائج الدراسة.

#### 2- تحليل وثائق المؤسسة:

تم جمع الوثائق المالية لمؤسسة حضنة حليب وتبويبها وتحليلها، وتمثلت هذه الوثائق في الميزانيات، جداول حسابات النتائج، جداول حركة المخزون للسنوات من 2013 إلى غاية 2017، وبهدف الإحاطة بمختلف جوانب الأداء لنشاط المؤسسة تم الاعتماد على هذه التقارير المالية في حساب المؤشرات المناسبة لقياس أداء المؤسسة في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

يهدف جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تصميم استبانة وُجِّهت لإطارات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، لدراسة درجة تأثير المتغير المستقل على التابع أي تأثير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع) على الابتكار التسويقي.

#### ثانياً: الدراسة الاستكشافية

تعتبر الدراسة الاستكشافية أساساً جوهرياً ومرحلة تمهيدية لبناء الدراسة الميدانية، وذلك لما يمكن تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستكشافية إلى استكشاف ميدان الدراسة وتجميع الملاحظات وتعميق المعرفة بالظاهرة المراد دراستها مما يمكن من تحديد إشكالية الدراسة بشكل دقيق وكذا صياغة الفرضيات، وبناء على ذلك وقبل الشروع في إجراءات الدراسة الميدانية تم القيام بالدراسة الاستكشافية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف أكثر على ميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
  - زيادة الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية.
  - التعرف على مدى إدراك مسؤولي المؤسسة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي، وكذا التعرف على درجة تطبيق كل منهما في المؤسسة.
  - المساعدة على التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة.
  - تحديد التساؤلات البحثية المتعلقة بمشكلة الدراسة.
  - تحديد متغيرات الدراسة ووضع فروضها.
  - تحديد أدوات جمع البيانات التحقق من مدى صلاحيتها وملاءمتها لموضوع الدراسة.
  - تجميع ملاحظات تساعد على تحديد خطة تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية.
  - اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن مصادفتها خلال إجراء الدراسة الميدانية وذلك لمواجهةها أو تفاديها.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم الاتصال بعدد من مسؤولي مؤسسة حضنة حليب بغية اطلاعهم على موضوع الدراسة، ومعرفة آرائهم الأولية حوله، وذلك عن طريق القيام بعدة مقابلات شخصية مع ستة من مسؤولي المؤسسة (مسؤول قسم التسويق والأنشطة التجارية، مسؤول قسم العمليات الإنتاجية، مسؤول قسم الموارد البشرية، مسؤول قسم المالية والمحاسبة، ومسؤول قسم البحث والتطوير)، حيث تم طرح عدة أسئلة تخص موضوع الدراسة، وتم توجيه الأسئلة بشكل مباشر دون تقديم استمارة استقصاء لهم وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:
- هل تقوم مؤسسة حضنة حليب بعملية قياس الأداء؟ هل تعتبر ذلك مهمًا؟

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

- هل هناك تنسيق بين مختلف الإدارات في المؤسسة في قياس الأداء؟
- هل تطبق المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء؟
- ماهي الأدوات المتبعة لقياس الأداء في المؤسسة؟ وهل تقيس المؤسسة الأداء المالي فقط أم تقيس الأداء الكلي في كل المحاور؟
- ماهي المؤشرات المستخدمة؟
- هل تحدد المؤسسة أهداف في كل محور ثم تترجمها لمؤشرات؟
- ماهي أسباب (عوائق) عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتسيير؟ وهل يمكن أن تستخدمها المؤسسة مستقبلاً؟
- هل تهتم المؤسسة بالبعد البيئي والاجتماعي؟
- هل تهتم المؤسسة بالابتكار التسويقي؟ وهل تعتبره مهماً؟
- ماهي أهم الجوانب (في أي عنصر من عناصر المزيج) المعنية بالابتكارات التسويقية؟
- ما هي أهم مصادر الأفكار الابتكارية؟ وهل هناك تنسيق بين مختلف الإدارات فيما يتعلق بالأفكار الجديدة أم أن ذلك يقع على عاتق مصلحتي التسويق والبحث والتطوير؟
- ما مدى تقييم فعالية (نجاح) الابتكارات الجديدة؟ وماهي معايير التقييم؟
- ما هو حجم الانفاق المالي المخصص للابتكارات الجديدة؟
- هل تعتمد المؤسسة على بعض المؤشرات لقياس الابتكارات التسويقية؟
- ما هي هذه المؤشرات؟

وبعد اجراء المقابلات مع مسؤولي المؤسسة كانت اجاباتهم كما يلي:

- لا تستخدم مؤسسة حضنة حليب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء، ويرجع ذلك لكون مسيري المؤسسة لا يعرفون هذه الأداة ولا كيفية تطبيقها، كما أنهم لا يدركون أهميتها كأداة للتسيير ولتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- تستخدم مؤسسة حضنة حليب لوحات القيادة على مستوى كل مديرية من مديريات المؤسسة.
- تعتمد مؤسسة حضنة حليب على جداول واحصائيات لقياس الأداء، كما تستخدم المؤشرات التالية: معدل تطور الأرباح، معدل تطور حجم المبيعات، معدل هامش الربح، معدل نمو العملاء، مؤشر تكاليف الاشهار، معدل دوران المخزون، معدل تطور حجم الانتاج، معدل التأطير، معدل التوظيف، معدل دوران العاملين، معدلات التكوين؛ وهذا ما يعني توفر جزء كبير من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

- تقوم مؤسسة حضنة حليب بتحديد أهداف في كل محور، لكن هذه الأهداف لا تكون مكتوبة وانما تحدد شفهيًا خلال الاجتماعات، ويتم قياس مدى تحقق هذه الأهداف عن طريق احصائيات ومؤشرات.
- بالرغم من كون مؤسسة حضنة حليب لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها تملك مقومات تطبيقها وتمارس الأنشطة والجهود اللازمة لتطبيقها، حيث تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالمقاييس غير المالية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) إلى جانب المقاييس المالية، إلا أن هذه الأداة لا تعمل بشكل متكامل، فكل بعد يعمل على حدى، دون تنسيق وترابط بين اهداف ومؤشرات أبعاد البطاقة.
- بالنسبة لبعدها التعلم والنمو: تهتم إدارة المؤسسة بالموارد البشري الذي تعتبره ركيزة لنجاحها، حيث تحرص المؤسسة على كسب رضا العاملين والمحافظة عليهم من خلال اتباعها لنظام الحوافز المتمثل في الترقيات وتقديم بعض الحوافز المادية، وهذا ما ينعكس إيجابا على انتاجيتهم، كما تسعى الى تدارك النقص المسجل في مجال التدريب والتكوين من خلال اعداد مخطط سنوي للقيام بدورات تكوينية بالاعتماد على خبراء في المجال، كما تم ارسال إشارات من داخل المؤسسة الى الخارج لتدريبهم على استخدام أجهزة فحص جودة المنتجات.
- فيما يخص بعد العمليات الداخلية: تضم المؤسسة خلية لليقظة الاستراتيجية التي تُحوّل لها مهام دراسة السوق وتوفير المعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، وهذا ما يساعدها في اتخاذ القرارات كالقرارات المتعلقة بتقديم منتجات جديدة، اختراق أسواق جديدة، تحديد كميات الإنتاج، توفير الموارد والامكانيات اللازمة، واتضح أيضا أن المؤسسة تسعى جاهدة لتقليص تكاليف العمليات الداخلية، وفي هذا الصدد قامت بإنشاء مخبر مركزي لمراقبة الجودة بالاعتماد على موظفين تم تدريبهم في الخارج، وهذا ما وفر على المؤسسة تكاليف ارسال العينات الى الخارج، وبخصوص تجهيز الطلبات وتسليمها في الوقت المناسب فإن إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ إجراءات من شأنها التقليل من مسببات ضياع الوقت كصيانة المعدات والتأكد من جاهزيتها، كما تقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة، لتتمكن من تجهيز الطلبات وتسليمها في الوقت المناسب.
- وفيما يخص بعد العملاء فإن المؤسسة تدرك أن زيادة مبيعاتها يكون عبر زيادة حصتها السوقية، وهذه الأخيرة تتحقق عبر اكتساب عملاء جدد، و تحقيق رضا العملاء الحاليين، وفي إطار سعي المؤسسة لإرضاء عملائها فإنها تقوم بدراسة السوق، لتتعرف على أذواق المستهلكين، وتعتمد في ذلك على نقاط البيع ومندوبي المبيعات، حيث تسعى باستمرار لتحسين جودة منتجاتها الحالية وتقديم منتجات تتماشى مع رغبات المستهلكين، كما أنه وفي ظل المنافسة الشديدة في الأسواق الحالية تسعى المؤسسة إلى كسب عملاء جدد عن طريق اختراقها لأسواق جديدة واستهدافها لشرائح من المستهلكين كتقديمها لمنتجات لمرضى السكري، ومنتجات خاصة بالأطفال وهذا ما سمح بزيادة حصتها السوقية، كما أن المؤسسة تسعى للوفاء بمتطلبات عملائها وتقوم بكل الإجراءات والجهود

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

اللازمة لجعل منتجاتها متوفرة في الأسواق في الوقت المناسب، بأسعار تنافسية، ومستوى عال من الجودة، وهذا ما يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة ويكسبها ميزة تنافسية تسمح لها بالحفاظ على عملائها.

- أما بخصوص البعد المالي فهو محصلة كل الأنشطة والعمليات والجهود التي تقوم بها المؤسسة في باقي الأبعاد، حيث تعمل المؤسسة على الاستخدام الامثل لكافة أصولها المتاحة من أجل زيادة المبيعات وتحقيق الربح، كما أن نمو حصتها السوقية مكنها من زيادة الإيرادات، وقد تبين أيضا أن المؤسسة تمكنت زيادة هامش الربح من خلال تخفيض التكاليف عن طريق انشائها لمخبر فحص الجودة الذي ساهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف المؤسسة.
- بالنسبة للبعد البيئي: فتحرص المؤسسة حرصا كبيرا على نظافة المحيط من النفايات والانبعاثات الغازية، حيث وفي إطار سعيها للحصول على ISO 22000 و ISO 14000، قامت بإنشاء محطة لمعالجة المياه، وكذا محطة معالجة النفايات الصلبة قبل رميها حيث يتم فصل النفايات البلاستيكية عن النفايات العضوية (النفايات العضوية تتمثل في الحليب، الأتربة والأوساخ، مواد التنظيف المستعملة في غسل الآلات) ليتم رميها بطريقة آمنة وغير مضرّة بالبيئة، كما تقوم المؤسسة بالتقليل من الانبعاثات الغازية الملوثة للهواء عن طريق تصفيتها، حيث تملك المؤسسة 03 مصاف (Filters) لتصفية الغازات قبل بعثها في الجو (تصفية من الغازات الضارة مثل الأمونياك، الهيدروجين، CO2، ...)، كما تقوم المؤسسة أيضا بترشيد استهلاكها من الكهرباء والغاز.
- بالنسبة للبعد الاجتماعي: توفر المؤسسة وسائل لنقل للعاملين، وتخصص منحة متعلقة بالإطعام تضيفها لرواتب العمال، فضلا عن تكفلها بعلاج المصابين في حوادث العمل والمرافقة النفسية لهم، كما تقدم سلفيات للموظفين، وتحمل المؤسسة على عاتقها مصاريف كراء مساكن للعاملين الوافدين من خارج الولاية، إضافة إلى مشاركتها في مشاريع خيرية كبناء المساجد وتقديم الصدقات وإعداد مائدة رمضان تتسع لـ 100 شخص كل سنة.
- فيما يتعلق بالابتكار التسويقي: تعتبر مؤسسة حضنة حليب الابتكار التسويقي من أهم أسباب استمرارها ونجاحها، حيث تهتم بالمجالات الأربعة للابتكار التسويقي، لكن يخطى الابتكار في مجال المنتجات باهتمام أكبر، حيث تقوم مصلحة البحث والتطوير بتحسين منتجاتها عن طريق تغيير وصفاتها بمعدل مرة كل ثلاث أشهر تقريبا وذلك استجابة لأذواق المستهلكين التي تتابعها بصفة مستمرة. كما تقدم أيضا ما بين 04 إلى 05 منتجات جديدة كل سنة، بناء على رغبات المستهلكين واستغلالا لظهور أي فرصة سوقية كتقديمها لمنتجات الأطفال، منتجات لمرضى السكري، منتجات للريجيم، ... حيث تستهدف المؤسسة في كل مرة إرضاء رغبات شريحة معينة من المستهلكين مما يساهم في زيادة مبيعاتها وكذا حصتها السوقية.
- تقوم المؤسسة بالابتكار في التعبئة والتغليف أيضا، فهي تعتمد على مختص في التصميم (انفوغراف) يقوم بتصميم وتطوير العبوات والأغلفة الخاصة بالمنتجات سواء الجديدة أو القائمة، كما تقوم المؤسسة بالإشهار عبر التلفزيون

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

والإذاعة وعبر مواقع التواصل الاجتماعي، وفي 2019 تعتزم المؤسسة للقيام بحملات اشهارية من بينها اشهار على اليوتيوب.

● تعتمد المؤسسة في معرفتها لرغبات المستهلكين على مندوبي المبيعات، يقومون بنقل تفضيلات الزبائن وشكاويهم للمؤسسة، كما قامت المؤسسة بخلق متابعين للسوق (مشرفين) في 48 ولاية مهمتهم الترويج لمنتجات المؤسسة عن طريق الكتالوجات، وكذا دراسة رغبات الزبائن وآرائهم حول المنتجات وارسال تقارير يومية وشهرية للمؤسسة، إضافة إلى قيام المؤسسة بخلق خلية مكلفة بدراسات السوق، فضلا عن صفحاتها على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي.

● مصلحة البحث والتطوير بالمؤسسة هي المسؤولة عن تقديم المنتجات الجديدة معتمدة في ذلك على دراسات السوق وردود أفعال الزبائن تجاه منتجاتها القائمة، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة كلياً نتيجة لظهور فرصة سوقية، أو نتيجة لاكتشاف مادة أولية جديدة، كما تقدم أيضاً منتجات محسنة بتغييرها في تركيبة المنتج، أو احتفاظها بنفس التركيبة والمكونات وتغييرها في حجم العبوة.

● تقوم المؤسسة بتقييم فعالية المنتجات الجديدة بالاعتماد على ردود أفعال المستهلكين تجاه المنتج، الكمية المطلوبة من المنتج، والمبيعات التي حققها المنتج الجديد.

● ليس هناك حدود للإنفاق المالي المخصص للابتكارات التسويقية، حيث تملك مصلحة البحث والتطوير الضوء الأخضر لتجسيد كل الأفكار الابتكارية ما دامت تحقق مردودية للمؤسسة.

● لا تعتمد المؤسسة على مؤشرات لقياس الابتكارات التسويقية، وبدلاً من ذلك تقوم باختبار المنتج الجديد قبل إطلاقه عن طريق عينات تجريبية، وتقوم بتعديل المنتج حسب ما يتمشى مع أذواق العينة التجريبية، ثم تطلق المنتج النهائي في السوق، ولتقييم درجة نجاح المنتج تعتمد المؤسسة على كمية المبيعات من المنتج.

وبعد تحليل إجابات المسؤولين تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تقوم مؤسسة حضنة حليب بعملية قياس الأداء، وتدرك إدارة المؤسسة أهمية هذه العملية.
- لا يوجد تنسيق بين مديريات وأقسام مؤسسة حضنة حليب في عملية قياس الأداء، وهذا ما يعني عدم وجود ترابط بين أبعاد البطاقة.
- بالرغم من إدراك إدارة المؤسسة لأهمية عملية قياس الأداء إلا أنها لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، لعدم معرفة المسؤولين بهذه الأداة وبكيفية تطبيقها، كما أنهم لا يدركون أهميتها كأداة للتسيير ولتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- إدراك إدارة المؤسسة لأهمية قياس الأداء جعلها تستخدم لوحات القيادة في ذلك، إلا أنها تعاني من القصر الواضح في عملية القياس.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

- تستخدم المؤسسة عدد معتبر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تحتاج إلى البعض المكمل وعملية التنظيم لتصبح على شكل بطاقة متكاملة.
- تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عامة مرتبطة بتوجه المؤسسة، وأهداف خاصة بكل مديرية، غير أن هناك بعض الأهداف التي لا تترجم إلى مؤشرات.
- لا يمكن معرفة عوائق التطبيق لان المؤسسة لم تحاول تطبيقها.
- تراعي المؤسسة الجوانب البيئية والاجتماعية، مما يجعل إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المستدامة قائمة.
- تهتم المؤسسة بالابتكار التسويقي وتعتبره أحد أهم أسباب نجاحها ونموها.
- تقوم المؤسسة بابتكارات في العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، لكن يحظى الابتكار في مجال المنتجات باهتمام أكبر مقارنة بباقي المجالات.
- تعتمد المؤسسة في ابتكاراتها على مصلحة البحث والتطوير التي تستمد الأفكار الابتكارية من عدة مصادر كدراسات السوق، مندوبي المبيعات، الموزعين، كما أن اكتشاف مواد أولية جديدة بحد ذاته يعتبر مصدرًا لأفكار جديدة.
- تقوم المؤسسة بتقييم فعالية المنتجات الجديدة، وذلك بالاعتماد على ردود أفعال المستهلكين تجاه المنتج، الكمية المطلوبة من المنتج، والمبيعات التي حققها المنتج الجديد.
- ليس هناك حدود للإنفاق المالي المخصص للابتكارات التسويقية، فالمؤسسة تمول هذه الأخيرة ما دامت تحقق مردودية للمؤسسة.
- لا تستعمل المؤسسة مؤشرات لقياس الابتكارات التسويقية.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

### المبحث الثاني: اختبارات مقياس الدراسة

سيتم في هذا المبحث تناول اختبارات مقياس الدراسة من خلال التطرق لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة، اختبارات الثبات، الصدق، وطبيعية البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة ومختلف الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: متغيرات الدراسة

أجريت الدراسة على مجموع الإطارات العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة (الإدارة العليا والوسطى)، باعتبار أن العمال التنفيذيين ليسوا على دراية كافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتقتصر معرفتهم على نطاق عملهم وفي حدود المهام المخولة لهم، ونظرا لطبيعة الموضوع تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل حيث وُزع الاستبيان على كل إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 113 إطارا، تم استرجاع 105 منها، وبعد مراجعتها تم استبعاد 03 استمارات لعدم اكتمالها أو لعدم صلاحيتها، وتم اعتماد 102 استمارة أي ما نسبته 90.26 % لغرض التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.V 22

تضمنت الاستبانة 35 فقرة تضم متغيرات الدراسة، حيث قُسم الاستبيان إلى ستة (06) محاور، تتعلق الخمسة الأولى منها بالمتغير المستقل، أما المحور السادس فيتعلق بالمتغير التابع.

وفي ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق، والتي تناسب أهداف الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كأداة لقياس آراء المستقصى منهم تجاه المتغيرات محل البحث، ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (05) للعبارة موافق تماما، والوزن (01) للعبارة غير موافق تماما. وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات:

### أولاً: المتغيرات المستقلة

#### الجدول رقم (04): المتغيرات المستقلة

المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
البعد المالي	5-1	تعمل مؤسسة حضانة حليب على تعظيم العائد على الاستثمار
		تستخدم مؤسسة حضانة حليب أصولها استخداماً أمثل
		تعمل مؤسسة حضانة حليب على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن
		تعمل مؤسسة حضانة حليب على تعظيم الأرباح
بعد العملاء	11-6	تعمل مؤسسة حضانة حليب على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة
		تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

تقوم المؤسسة بقياس الريج الصافي من كل عميل		
تقوم المؤسسة بكل مسببات جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم		
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء		
تعمل المؤسسة على تنمية حصتها الزبونية والسوقية		
تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق ولاء العملاء		
تلتزم المؤسسة في ممارستها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات	17-12	بعد العمليات الداخلية
تقوم المؤسسة في ممارستها اليومية بتخفيض معدل الضياع في الوقت		
تقوم المؤسسة برفع معدل الطاقة المستعملة لخطوط الإنتاج		
تقوم المؤسسة بتخفيض عدد المنتجات المعيبة		
تقوم المؤسسة في ممارستها اليومية بتخفيض تكاليف عملياتها		
تقوم المؤسسة بزيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق		
تقوم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين	23-18	بعد التعلم والنمو
تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين		
تقوم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة		
تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق الاحتفاظ بالعاملين		
تقوم المؤسسة بتوفير مناخ ملائم للعمل		
تقدم المؤسسة حوافر للعاملين للرفع من انتاجيتهم		
تستخدم المؤسسة مواد تعبئة صديقة للبيئة	29-24	بعد البيئة والمجتمع
تقوم المؤسسة بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الإنتاجية		
تقوم المؤسسة بترشيد استهلاكها من الماء والكهرباء والغاز		
يتمتع جميع العاملين بمستوى عال من الأمان الصحي		
تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع		
توفر المؤسسة وسائل النقل والعلاج للعاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد بالاستبانة.

الجدول رقم (05): المتغير التابع

المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
الابتكار التسويقي	35-30	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للابتكار التسويقي
		تطرح المؤسسة منتجات جديدة بصفة دورية
		تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية
		تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في تسعير منتجاتها
		تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في الترويج لمنتجاتها
		تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في توزيع منتجاتها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بالاستبانة

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحيه المقياس

أولاً: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha):

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا المعامل:

الجدول رقم (06): معدلات الثبات لمحاور الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
01	البعد المالي	05	0,757	0.573
02	بعد العملاء	06	0.680	0.4622
03	بعد العمليات الداخلية	06	0.798	0.636
04	بعد التعلم والنمو	06	0.677	0.458
05	بعد الاستدامة	06	0.705	0.497
06	المتغير التابع: الابتكار التسويقي	06	0.787	0.619
	جميع عبارات الاستبيان	35	0.935	0.874

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) بأن قيم معامل كرونباخ الفاء، قد فاقت 0.60 القيمة المقبولة إحصائياً، كما نلاحظ أن معامل الثبات للاستبيان بشكل عام قد بلغ 0.935 وهي نسبة تدل على مستوى عال من ثبات أداة القياس، وقد تراوحت قيم معامل ثبات محاور الاستبيان ما بين 0.677 و0.798 وهي تفوق القيمة المقبولة والمقدرة بـ 0.60، وبصفة عامة يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في قياس تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي، وهو ما تؤكد الجدول الموالية:

الجدول رقم (07): معاملات الثبات للبعد المالي

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
0.502	0.709	تعمل المؤسسة على تعظيم العائد على الاستثمار
0.504	0.710	تستخدم المؤسسة أصولها استخداماً أمثل
0.605	0.778	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن
0.497	0.705	تعمل المؤسسة على تعظيم الأرباح
0.400	0.633	تعمل المؤسسة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة
<b>0.573</b>	<b>0,757</b>	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (08): معاملات الثبات لبعد العملاء

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
0.401	0.634	تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية
0.436	0.661	تقوم المؤسسة بقياس الربح الصافي من كل عميل
0.391	0.626	تقوم المؤسسة بكل مسببات جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم
0.404	0.636	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء
0.414	0.644	تعمل المؤسسة على تنمية حصتها الزبونية والسوقية
0.389	0.624	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق ولاء العملاء
<b>0.462</b>	<b>0.680</b>	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (09): معاملات الثبات لبعء العمليات الداخلية

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
0.501	0.708	تلتزم المؤسسة في ممارساتها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات
0.589	0.768	تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض معدل الضياع في الوقت
0.640	0.800	تقوم المؤسسة برفع معدل الطاقة المستعملة لخطوط الإنتاج
0.586	0.766	تقوم المؤسسة بتخفيض عدد المنتجات المعيبة
0.609	0.781	تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض تكاليف عملياتها
0.592	0.770	تقوم المؤسسة بزيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق
<b>0.636</b>	<b>0.798</b>	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (10): معاملات الثبات لبعء التعلم والنمو

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
0.374	0.612	تقوم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين
0.568	0.754	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين
0.398	0.631	تقوم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة
0.434	0.659	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق الاحتفاظ بالعاملين
0.322	0.568	تقوم المؤسسة بتوفير مناخ ملائم للعمل
0.293	0.542	تقدم المؤسسة حوافز للعاملين للرفع من إنتاجيتهم
<b>0.458</b>	<b>0.677</b>	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (11): معاملات الثبات لبعء البيئة والمجتمع

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
0.436	0.661	تستخدم المؤسسة مواد تعبئة صديقة للبيئة
0.487	0.698	تقوم المؤسسة بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الإنتاجية
0.416	0.645	تقوم المؤسسة بترشيد استهلاكها من الماء والكهرباء والغاز
0.488	0.699	يتمتع جميع العاملين بمستوى عال من الأمان الصحي
0.391	0.626	تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع
0.418	0.647	توفر المؤسسة وسائل النقل والعلاج للعاملين
<b>0.497</b>	<b>0.705</b>	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (12): معاملات الثبات للابتكار التسويقي

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
0.583	0.764	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للابتكار التسويقي
0.534	0.731	تطرح المؤسسة منتجات جديدة بصفة دورية
0.564	0.751	تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية
0.516	0.719	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في تسعير منتجاتها
0.609	0.781	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في الترويج لمنتجاتها
0.594	0.771	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في توزيع منتجاتها
0.619	0.787	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

ثانياً: صدق الاستبيان

### 1- الصدق الظاهري:

ولأغراض اختبار صدق أداة القياس لهذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

- مناقشة استبانة الدراسة مع الأستاذ المشرف، للتأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ومشكلتها وفرضياتها.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتي تم ذكرها سابقاً، والتي تم اختبار صدقها وثباتها، ومن ثم البناء على بعض أدوات القياس التي استخدمت بها، وبالتالي تطوير استبانة هذه الدراسة.
- تم القيام بتوزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (أنظر الملحق رقم 02).
- وقد أبدى المحكمون آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى ملاءمتها، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حولها، ومدى ملاءمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها، وتم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من 75% من عدد المحكمين، حيث تم حذف وتعديل وصياغة بعض عبارات أداة الدراسة لتزداد وضوحاً وتلائم ما وضعت لقياسه، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية 35 عبارة بعد أن كانت 39 عبارة.

### 2- الاتساق الداخلي :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط سيرمان لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه، وقد تبين أنها جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وهذا ما توضحه الجداول التالية:

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المالي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
0.000	0.678	تعمل المؤسسة على تعظيم العائد على الاستثمار
0.000	0.762	تستخدم المؤسسة أصولها استخدامًا أمثل
0.000	0.586	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن
0.000	0.712	تعمل المؤسسة على تعظيم الأرباح
0.000	0.801	تعمل المؤسسة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (13) أن جميع عبارات المحور المالي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الخامسة (تعمل المؤسسة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة) بمعامل ارتباط قدره (0.801)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الثالثة (تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن) بمعامل ارتباط قدره (0.586).

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العملاء والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
0.000	0.704	تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية
0.000	0.530	تقوم المؤسسة بقياس الربح الصافي من كل عميل
0.000	0.659	تقوم المؤسسة بكل مسببات جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم
0.000	0.620	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء
0.000	0.578	تعمل المؤسسة على تنمية حصتها الزبونية والسوقية
0.000	0.620	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق ولاء العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (14) أن جميع عبارات محور العملاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الأولى (تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية)

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

بمعامل ارتباط قدره (0.704)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بقياس الريح الصافي من كل عميل) بمعامل ارتباط قدره (0.530).

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
0.000	0.901	تلتزم المؤسسة في ممارستها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات
0.000	0.723	تقوم المؤسسة في ممارستها اليومية بتخفيض معدل الضياع في الوقت
0.000	0.648	تقوم المؤسسة برفع معدل الطاقة المستعملة لخطوط الإنتاج
0.000	0.698	تقوم المؤسسة بتخفيض عدد المنتجات المعيبة
0.000	0.656	تقوم المؤسسة في ممارستها اليومية بتخفيض تكاليف عملياتها
0.000	0.741	تقوم المؤسسة بزيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (15) أن جميع عبارات محور العمليات الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الأولى (تلتزم المؤسسة في ممارستها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات) بمعامل ارتباط قدره (0.901)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الثالثة (تقوم المؤسسة برفع معدل الطاقة المستعملة لخطوط الإنتاج) بمعامل ارتباط قدره (0.648).

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
0.000	0.675	تقوم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين
0.001	0.337	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين
0.000	0.676	تقوم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة
0.000	0.743	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق الاحتفاظ بالعاملين
0.000	0.737	تقوم المؤسسة بتوفير مناخ ملائم للعمل
0.000	0.731	تقدم المؤسسة حوافز للعاملين للرفع من إنتاجيتهم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول (16) أن جميع عبارات محور التعلم والنمو دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الرابعة (تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق الاحتفاظ بالعاملين) بمعامل ارتباط قدره (0.743)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين) بمعامل ارتباط قدره (0.337).

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البيئة والمجتمع والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
0.001	0.662	تستخدم المؤسسة مواد تعبئة صديقة للبيئة
0.000	0.567	تقوم المؤسسة بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الإنتاجية
0.000	0.622	تقوم المؤسسة بترشيد استهلاكها من الماء والكهرباء والغاز
0.000	0.501	يتمتع جميع العاملين بمستوى عالٍ من الأمان الصحي
0.000	0.705	تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع
0.000	0.668	توفر المؤسسة وسائل النقل والعلاج للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (17) أن جميع عبارات محور الاستدامة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الخامسة (تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع) بمعامل ارتباط قدره (0.705)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الرابعة (يتمتع جميع العاملين بمستوى عالٍ من الأمان الصحي) بمعامل ارتباط قدره (0.501).

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الابتكار التسويقي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
0.000	0.682	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للابتكار التسويقي
0.000	0.736	تطرح المؤسسة منتجات جديدة بصفة دورية
0.000	0.721	تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

0.000	0.825	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في تسعير منتجاتها
0.000	0.587	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في الترويج لمنتجاتها
0.000	0.661	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في توزيع منتجاتها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (18) أن جميع عبارات محور الابتكار التسويقي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الرابعة (تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في تسعير منتجاتها) بمعامل ارتباط قدره (0.825)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة الخامسة (تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في الترويج لمنتجاتها) بمعامل ارتباط قدره (0.587).

ثالثاً: اختبار طبيعية البيانات

نظراً لأهمية معرفة طبيعية المجتمع في حالة استخدام الاختبارات المعلمية، التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يمكن استخدام العديد من الاختبارات والطرق، منها اختبار Kolmogorov-Smirnov كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار الطبيعية (Sample Kolmogorov-Smirnov)

الرقم	المحور	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
01	البعد المالي	0,036	0,101
02	بعد العملاء	0,099	0,053
03	بعد العمليات الداخلية	0,088	0,054
04	بعد التعلم والنمو	0,085	0,161
05	بعد الاستدامة	0,180	0,080
06	المتغير التابع: الابتكار التسويقي	0,076	0,200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن مستوى الدلالة  $Sig > 0.05$  لكل محور من محاور الاستبيان، وبالتالي نستدل على أن شرط الطبيعية محقق، مما يؤكد صلاحية إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد في اختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

### المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

نتناول في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة، حيث يقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة، حيث تم الاستعانة بالجدول (20) لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة:  $0.8 = 5 / (1-5)$

#### الجدول رقم (20): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	4.20 إلى 5
	1.79	2.59	3.39	4.19	
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة

#### أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل:

تم القيام باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور. وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

### 1- الإحصاء الوصفي للبعد المالي:

الجدول رقم (21): الإحصاء الوصفي للبعد المالي

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	موافق بشدة	0,84063	4,2549	تعمل المؤسسة على تعظيم العائد على الاستثمار
03	موافق	1,09001	4,0000	تستخدم المؤسسة أصولها استخدامًا أمثل
02	موافق	0,79652	4,1961	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن
04	موافق	1,23983	3,7843	تعمل المؤسسة على تعظيم الأرباح
05	موافق	1,18150	3,6569	تعمل المؤسسة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة
	موافق	<b>0,74404</b>	<b>3,9784</b>	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (21) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية البعد المالي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9784)، وانحراف معياري قدره (0,74404) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تعمل المؤسسة على تعظيم العائد على الاستثمار) بمتوسط حسابي قدره (4,2549)، وهذا ما يعني أن المؤسسة لديها القدرة على تحمل المخاطرة المتعلقة بالاستثمارات الجديدة وهو ما يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الخامسة (تعمل المؤسسة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة) بمتوسط حسابي قدره (3,6569)، لذا يستحسن أن تهتم المؤسسة أكثر بترشيد استخدام الموارد المالية بما يخدم الأهداف المسطرة، وهذا ما سينعكس إيجابا على أدائها المالي.

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	موافق بشدة	0,61409	4,3824	تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية
06	محايد	1,30561	3,1667	تقوم المؤسسة بقياس الربح الصافي من كل عميل
03	موافق	0,93384	4,1961	تقوم المؤسسة بكل مسببات جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم
04	موافق	1,27355	3,7745	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء
02	موافق بشدة	0,76621	4,3529	تعمل المؤسسة على تنمية حصتها الزبونية والسوقية
05	موافق	1,09622	3,7451	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق ولاء العملاء
	موافق	<b>0,63845</b>	<b>3,9363</b>	إجمالي المحور

**الجدول رقم (22): الإحصاء الوصفي لبعد العملاء**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (22) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد العملاء، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9363)، وانحراف معياري قدره (0,63845)، أي عملاء المؤسسة يحظون بمكانة وقيمة عالية، وهذا ما يعني إدراك المؤسسة لأهمية هذا البعد، مما يتماشى مع المفاهيم التسويقية الحديثة التي تركز على التوجه بالزبون باعتباره محور العملية التسويقية، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية) بمتوسط حسابي قدره (4,3824)، وهذا يعني أن المؤسسة تضع عملاءها ضمن أولوياتها حيث تقوم بمجهودات في المجالات التسويقية التي لها علاقة مباشرة بالعملاء، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بقياس الربح الصافي من كل عميل) بمتوسط حسابي قدره (3,1667)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم قدرة المؤسسة على قياس الربح الصافي من كل عميل، لعدم توفر البيانات الكافية مثل قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، كما أن المؤسسة لا تولي اهتماما لهذه العملية لأنها لا تدرك أهميتها، لذا فمن المهم لمؤسسة حضنة حليب أن تقوم بعملية قياس الربح الصافي من كل عميل باعتباره مؤشرا مهماً من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، يمكنها من معرفة العملاء المرشحين وغير المرشحين، وأن تعمل أيضا على توفير البيانات اللازمة لحسابه.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

### 3- الإحصاء الوصفي لبعء العمليات الداخلية:

الجدول رقم (23): الإحصاء الوصفي لبعء العمليات الداخلية

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
06	موافق	1,06592	3,7157	تلتزم المؤسسة في ممارساتها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات
02	موافق	0,83600	4,1176	تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض معدل الضياع في الوقت
04	موافق	1,01225	3,8431	تقوم المؤسسة برفع معدل الطاقة المستعملة لخطوط الإنتاج
03	موافق	0,84322	4,1078	تقوم المؤسسة بتخفيض عدد المنتجات المعيبة
01	موافق بشدة	0,91558	4,3333	تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض تكاليف عملياتها
05	موافق	1,03824	3,7549	تقوم المؤسسة بزيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق
	موافق	<b>0,67473</b>	<b>3,9788</b>	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (23) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد العمليات الداخلية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9788)، وانحراف معياري قدره (0,67473)، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالعمليات الداخلية باعتبارها مسؤولة عن خلق القيمة لكل من العملاء والمساهمين على حد سواء، كما أنها ركيزة لنجاح كل ما يتعلق بالتحكم في التكاليف وتخفيضها، وزيادة وتيرة الإنتاجية وتحسينها، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض تكاليف عملياتها) بمتوسط حسابي قدره (4,3333)، مما يعني أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتخفيض تكاليف عملياتها الداخلية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية وهذا ما ينعكس إيجابا على الأرباح، وفي هذا الصدد تقوم المؤسسة بمجهودات مستمرة لتخفيض تكاليف عملياتها، حيث تسعى دائما للاعتماد على أقل حد من الموارد (عمال، أموال، مواد أولية، آلات ومعدات)، كما أن قيام المؤسسة بإنشاء مخبر مركزي لمراقبة الجودة وفر على المؤسسة تكاليف ارسال العينات للفحص خارج الوطن، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الأولى (تلتزم المؤسسة في ممارساتها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات) بمتوسط حسابي قدره (3,7157)، فبالرغم من مجهودات المؤسسة الرامية إلى الالتزام بآجال تسليم الطلبات إلا أنها في حالات قليلة لا تتمكن من احترام وقت التسليم وذلك راجع لعدة أسباب كعدم توفر المواد الأولية، عطل بعض معدات الإنتاج، غيابات العمال، لذا فالمؤسسة بحاجة إلى تكثيف جهودها في القضاء على مسببات تأخر التسليم والعمل على توفير المواد الأولية الكافية لإعداد الطلبات، الصيانة الدورية للآلات والمعدات، وتقليل غيابات العمال.

الجدول رقم (24): الإحصاء الوصفي لبعء التعلم والنمو

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
05	موافق	1,18507	3,6275	تقوم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين
06	موافق	1,11192	3,5784	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين
01	موافق	0,96979	3,9902	تقوم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة
04	موافق	0,96377	3,7745	تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق الاحتفاظ بالعاملين
02	موافق	0,85216	3,8725	تقوم المؤسسة بتوفير مناخ ملائم للعمل
03	موافق	1,11992	3,7941	تقدم المؤسسة حوافز للعاملين للرفع من إنتاجيتهم
	موافق	<b>0,64306</b>	<b>3,7729</b>	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (24) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعدء التعلم والنمو، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,7729)، وانحراف معياري قدره (0,64306)، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو الأقل مقارنة بباقي الأبعاد، ويمكن أن يرجع هذا إلى حداثة المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يجعل عامل الخبرة ضعيف نوعا ما، كما يمكن أن يعود إلى ارتباط هذا البعد بجوانب تتعلق بالإبداع والابتكار، وهي من الجوانب الصعبة والمعقدة والمكلفة. واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (تقوم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة) بمتوسط حسابي قدره (3,9902)، وهذا ما يعني أن المؤسسة تدرك حجم المنافسة في هذا القطاع، وأهم أدواتها للتنافس هي الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة، التي تسمح لها بتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، وتسريع العمليات التشغيلية وغيرها من المزايا، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين) بمتوسط حسابي قدره (3,5784)، مما يشير إلى أن نظام التسيير بالمؤسسة لا يهتم بمقومات الرضا الوظيفي، لذا يستحسن لمؤسسة حضنة حليب التركيز أكثر على العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة نجاح المؤسسة واستمرارها، والعمل على تطوير مهارات الموظفين وتحسينها وذلك عن طريق التدريب والتكوين المستمرين، وكذا زيادة الاهتمام بمسببات تحقيق رضا الموظفين لضمان الاحتفاظ بهم.

الجدول رقم (25): الإحصاء الوصفي لمحور البيئة والمجتمع

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
05	موافق	1,19111	3,6471	تستخدم المؤسسة مواد تعبئة صديقة للبيئة
01	موافق بشدة	0,61211	4,3725	تقوم المؤسسة بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الإنتاجية
03	موافق	1,15116	4,0392	تقوم المؤسسة بترشيد استهلاكها من الماء والكهرباء والغاز
02	موافق	1,05678	4,1471	يتمتع جميع العاملين بمستوى عال من الأمان الصحي
06	موافق	1,09521	3,5588	تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع
04	موافق	1,08071	3,6863	توفر المؤسسة وسائل النقل والعلاج للعاملين
	موافق	<b>0,66651</b>	<b>3,9085</b>	<b>إجمالي المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (25) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد البيئة والمجتمع، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9085)، وانحراف معياري قدره (0,66651)، وهذا ما يعني أن المؤسسة تهتم بالجوانب البيئية وهذا ما يظهر جليا في العديد من الأنشطة التي تقوم بها كإنشائها محطة معالجة المياه، معالجة النفايات الصلبة، تصفية الانبعاثات الغازية، خاصة وأنها تعمل في مجال الصناعات الغذائية. واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الإنتاجية) بمتوسط حسابي قدره (4,3725)، حيث تعمل المؤسسة جاهدة لتخفيض معدل المواد المضرة بالبيئة وذلك في إطار سعيها للحصول على شهادة الايزو لسلامة الأغذية *ISO 22000* وشهادة الايزو للإدارة البيئية *ISO 14000*، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الخامسة (تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع) بمتوسط حسابي قدره (3,5588)، فبالرغم من قيام المؤسسة بتقديم تبرعات لبعض الجمعيات والأفراد إلا أن هذا يعتبر منخفض نسبيا مقارنة برقم أعمال المؤسسة، وهو ما تشير إليه قيمة التبرعات في حسابات المؤسسة.

## الفصل الثالث ————— إجراءات الدراسة الميدانية

ثانيا: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع:

الجدول رقم (26): الإحصاء الوصفي لبعث الابتكار التسويقي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	موافق	0,89418	3,9510	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للابتكار التسويقي
02	موافق	0,82531	4,1471	تطرح المؤسسة منتجات جديدة بصفة دورية
01	موافق بشدة	0,81940	4,2255	تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية
05	موافق	1,02828	3,8529	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في تسعير منتجاتها
04	موافق	0,98764	3,9314	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في الترويج لمنتجاتها
06	موافق	0,93390	3,6176	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في توزيع منتجاتها
	موافق	<b>0,63850</b>	<b>3,9542</b>	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (26) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على الإيجابية الابتكار التسويقي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9542)، وانحراف معياري قدره (0,63850)، ما يعني إدراك المؤسسة لأهمية الابتكار كأحد عناصر الميزة التنافسية إن لم يكن أقواها، في ظل انخفاض المنافسة السعرية بالرغم من ارتفاع تكاليفه، وهو ما يؤكد وجود مديرية للبحث والتطوير في المؤسسة، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية) بمتوسط حسابي قدره (4,2255)، حيث يحظى الابتكار في مجال المنتج بأكثر عدد من الابتكارات مقارنة بباقي المجالات (السعر، الترويج التوزيع)، إذ تقوم المؤسسة باستمرار بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية تماشيا مع تغير أذواق الزبائن، كما تطرح أيضا منتجات جديدة في السوق من فترة لأخرى، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة السادسة (تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في توزيع منتجاتها) بمتوسط حسابي قدره (3,6176)، وقد يرجع ذلك إلى اعتمادها أسلوب التوزيع الحصري خاصة في عاصمة الولاية والمشاكل التي يطرحها في توفير مادة الحليب بها. لذا ينبغي على المؤسسة إعادة النظر في نظام التوزيع بها .

### المطلب الرابع: الارتباطات بين متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي، والجدول

الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بين المتغيرات:

الجدول رقم (27): مصفوفة الارتباطات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي

	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو	محور الاستدامة	الابتكار التسويقي
المحور المالي	1	0,6990 0,000	0,5360 0,000	0,6200 0,000	0,6640 0,000	0,6310 0,000
محور العملاء	0,6990 0,000	1	0,6270 0,000	0,7610 0,000	0,7280 0,000	0,6710 0,000
محور العمليات الداخلية	0,5360 0,000	0,6270 0,000	1	0,8440 0,000	0,5480 0,000	0,6950 0,000
محور التعلم والنمو	0,6200 0,000	0,7610 0,000	0,8440 0,000	1	0,5830 0,000	0,7020 0,000
محور البيئة والمجتمع	0,6640 0,000	0,7280 0,000	0,5480 0,000	0,5830 0,000	1	0,5800 0,000
الابتكار التسويقي	0,6310 0,000	0,6710 0,000	0,6950 0,000	0,7020 0,000	0,5800 0,000	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال الجدول (27) نلاحظ أن كل الارتباطات كانت طردية بين مختلف المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكانت أعلاها بين بعد التعلم والنمو والابتكار التسويقي (0,719)، وهذا ما يؤكد أهمية التعلم والنمو كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب، يليه بعد العمليات الداخلية (0,695)، ثم العملاء (0,671)، ثم البعد المالي (0,631)، بينما كانت أضعف قيمة بين بعد البيئة والمجتمع والابتكار التسويقي (0,580)، ومع ذلك فهي تشير إلى ارتباط متوسط، وتعكس كذلك أهمية هذا الخاصية في تحقيق الابتكار التسويقي ولكن بدرجة اقل من بقية الأبعاد.

### خلاصة الفصل:

أدرت العديد من المؤسسات أهمية ودور عملية تقييم الأداء لمختلف الأنشطة في تحقيق نموها وبقائها على غرار مؤسسة حضنة حليب، إذ تستخدم هذه الأخيرة مجموعة من المؤشرات غير أن هذه العملية لا تمس كل الجوانب ولا تتم بطريقة مدروسة، وللقيام بهذه العملية يمكن للمؤسسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم الأدوات الحديثة والتي تملك البعد الاستراتيجي كونها تربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية، حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي آراء عينة من موظفي المؤسسة حول الموافقة الإيجابية على أغلب عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، بينما كانت أقل قيمة بعد التعلم والنمو، وتبين أيضا أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين بعد التعلم والنمو والابتكار التسويقي، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين بعد البيئة والمجتمع الابتكار التسويقي.

بعدها تم التوصل إلى إمكانية تطبيق البطاقة والتوجه الإيجابي لكل أبعاد أداة القياس تأتي مرحلة حساب مختلف مؤشرات النموذج المقترح للبطاقة، وإجراء الاختبارات الإحصائية التي تحدد وتقيس الأثر المتوقع من العلاقة بين بطاقة الأداء كمتغير مستقل والابتكار التسويقي كمتغير تابع وهو ما تعالجه الدراسة في الفصل الموالي.

# الفصل الرابع:

نتائج الدراسة الميدانية لأثر

بطاقة الأداء المتوازن على

الابتكار التسويقي

تمهيد:

بعد القيام بشرح لإجراءات ومنهجية الدراسة، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، بالتطبيق على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وذلك بالاعتماد على ما أُتيح من معلومات ووثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكاليات الرئيسية والأسئلة الفرعية لهذه الدراسة، سيتم تحديد الأهداف المسطرة من طرف مؤسسة حضنة حليب في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمؤشرات المناسبة التي تسمح بقياس مدى تحقق هذه الأهداف، وكذا المبادرات اللازمة والانتهاؤ بنموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة وكذا نموذج للخريطة الاستراتيجية، ثم عرض النتائج وتحليلها بعد إجراء اختبارات الفروض وفي الأخير وضع النموذج النهائي للدراسة.

المبحث الأول: تقييم أداء مؤسسة حليب وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سيتم في هذا المبحث تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم أداء مؤسسة حليب في المحاور الخمسة لبطاقة الأداء

المتوازن، والتي تتلاءم مع أهداف المؤسسة، من خلال ترجمة كل هدف إلى مؤشر يقيس درجة تحقق هذا الهدف.

المطلب الأول: تقييم المحور المالي

1- مؤشر معدل دوران الأصول:

المبيعات، وزيادة تحقيق في المتاحة أصولها كافة استغلال على المؤسسة قدرة مدى يقيس معدل دوران الأصول المبيعات، حيث تُستخدم هذه النسبة لقياس حجم تحقيق في عالية بكفاءة موجوداتها تستخدم المؤسسة أن إلى ويشير المبيعات التي تتولد عن كل دينار من قيمة الأصول، وارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها،  
التالية وبحسب بالعلاقة:

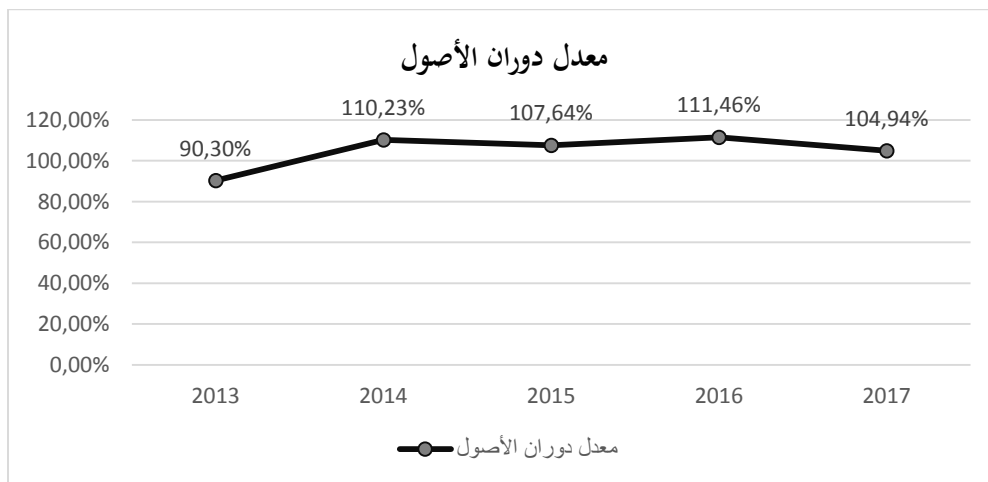
$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{اجمالي الأصول}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل دوران الأصول لمؤسسة حليب في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017:

الجدول (28): تطور معدل دوران الأصول

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
المبيعات	9 063 713 050	10 601 177 227	10 122 567 130	9 896 044 119	10 015 447 633
إجمالي الأصول	10 036 832 807	9 616 966 734	9 403 319 515	8 878 010 408	9 543 121 033
المعدل %	90.30	110.23	107.64	111.46	104.94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات وجداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013- 2017)



## الفصل الرابع – نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن المؤسسة تملك كفاءة عالية في استخدام أصولها لاسيما في السنوات من 2014 إلى 2017، حيث أن معدل المبيعات المتولدة من كل دينار من المبيعات يفوق الواحد (01)، وهذا يعني أن نسبة زيادة المبيعات معتبرة مقارنة بالزيادة في الأصول المستخدمة، ويعود المعدل المنخفض للزيادة في المبيعات مقارنة بالأصول المستخدمة في سنة 2013 إلى تزامنه مع التوسعة الرابعة التي قامت بها المؤسسة والتي امتدت من بداية سنة 2012 إلى غاية نهاية سنة 2014.

### 2- مؤشر تخفيض التكاليف: (معدل تطور الأرباح):

تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها مما يحقق لها ارتفاع في أرباحها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الربح الصافي} = \frac{\text{الربح الصافي للسنة (n+1)} - \text{الربح الصافي للسنة (n)}}{\text{الربح الصافي للسنة (n)}} \times 100$$

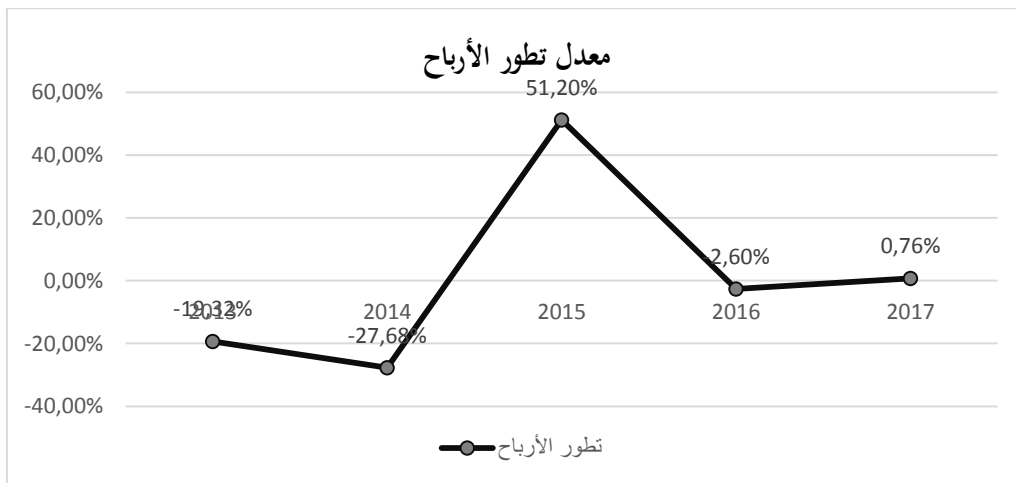
والجدول الموالي يوضح تطور الأرباح لمؤسسة حضنة حليب في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017:

### الجدول (29): تطور معدل الأرباح

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
صافي الربح	277 965 603	201 022 540	303 944 156	296 037 923	298 299 971
المعدل %	-19.32	-27.68	51.20	-2.60	0.76

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)

وقدر صافي الربح لسنة 2012 بـ 344 517 906 دج



## الفصل الرابع – نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب

نلاحظ من الجدول أعلاه انخفاض كبير لمعدل صافي الربح لسنتي 2013 و 2014 وذلك نتيجة للسياسة التوسعية التي قامت بها المؤسسة في هذه المرحلة (التوسع الرابع) وما صاحبها من زيادة كبيرة في استثمارات المؤسسة، هذه الأخيرة انعكست إيجاباً على أرباح المؤسسة في السنة الموالية حيث حققت قفزة نوعية في سنة 2015، ليعود هذا المعدل إلى الانخفاض في السنتين الأخيرتين.

### 3- معدل العائد على الاستثمار:

يعبر العائد على الاستثمار عن نسبة الإيرادات التي يتم الحصول عليها من كل دينار تم استثماره في المؤسسة، وتعبر النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين والأموال المقترضة في تحقيق عائد على تلك الأموال، ويحسب بالعلاقة التالية:

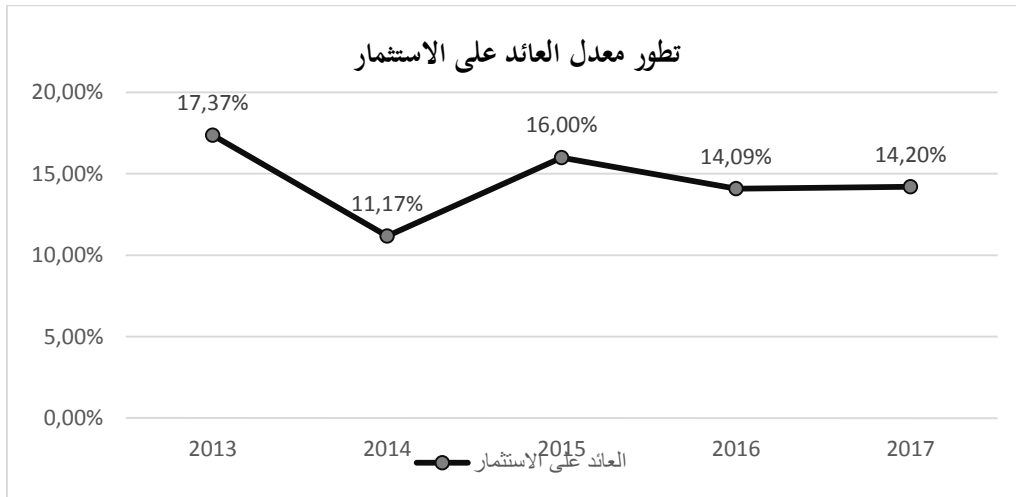
$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح تطور معدل العائد على الاستثمار للمؤسسة في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017:

#### الجدول (30): تطور معدل العائد على الاستثمار

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
صافي الربح	277 965 603	201 022 540	303 944 156	296 037 923	298 299 971
رأس المال المستثمر	1 600 000 000	1 800 000 000	1 900 000 000	2 100 000 000	2 100 000 000
المعدل %	17.37	11.17	16	14.09	14.20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات وجداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)



## الفصل الرابع – نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار شهد انخفاضا في سنة 2014 مقارنة بسنة الأساس (2013)، ويرجع ذلك لانخفاض صافي الربح وزيادة رأس المال المستثمر نتيجة للتوسع الرابع للمؤسسة، ليعود هذا المعدل إلى الارتفاع ابتداءً من سنة 2015 إلى سنة 2017.

### 4- معدل هامش الربح:

يشير هامش الربح إلى الربح الذي تحققه المؤسسة مقابل كل دينار من المبيعات، ويحسب بالعلاقة التالية:

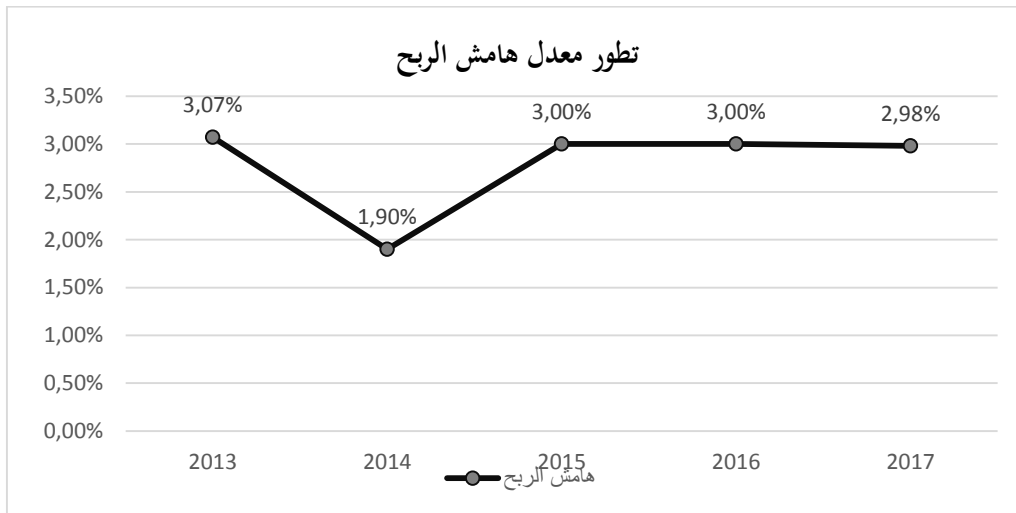
$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{صافي الربح} / \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل هامش الربح لمؤسسة حضنة حليب في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017:

### الجدول (31): تطور معدل هامش الربح

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
صافي الربح	277 965 603	201 022 540	303 944 156	296 037 923	298 299 971
المبيعات	9 063 713 050	10 601 177 227	10 122 567 130	9 896 044 119	10 015 447 633
المعدل %	3.07	1.90	3	3	2.98

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)



يتضح من الجدول أعلاه أن معدل هامش الربح تميز بالثبات تقريبا (3%) خلال الفترة (2013-2017) باستثناء سنة 2014 أين شهد هذا المعدل انخفاضا ملحوظا، وذلك نتيجة لانخفاض صافي الربح، الناتج عن ارتفاع تكاليف التوسعة الرابعة للمؤسسة من جهة، وزيادة المبيعات من جهة أخرى، وهذا ما يوضح بشكل جلي أن ارتفاع صافي المبيعات لا يعني بالضرورة ارتفاع الأرباح، لأن هذه الأخيرة مرتبطة أيضا بمدى انخفاض التكاليف.

المطلب الثاني: تقييم محور العملاء

### 1- معدل تطور رقم الأعمال:

ويمكن التعبير عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية من سنة إلى أخرى، مما يدر أرباحاً وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى، ويمكن حساب معدل تطور رقم الأعمال بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور رقم الأعمال} = (\text{مبيعات السنة } (n+1) - \text{مبيعات السنة } (n)) / \text{مبيعات السنة } (n) \times 100$$

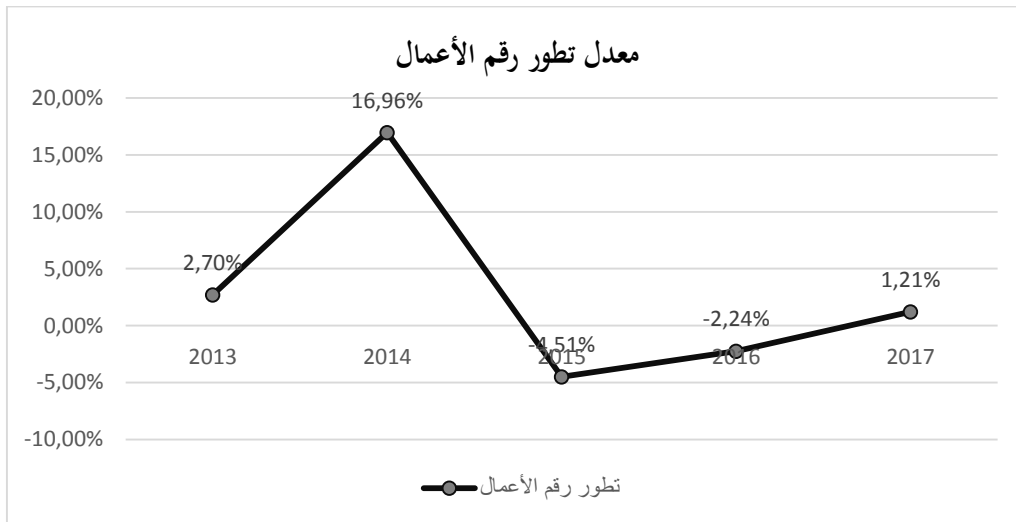
والجدول التالي يبين معدل هامش الربح لمؤسسة حضنة حليب في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017:

### الجدول (32): تطور معدل رقم الأعمال

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	9 063 713 050	10 601 177 227	10 122 567 130	9 896 044 119	10 015 447 633
المعدل %	2.70	16.96	-4.51	-2.24	1.21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)

وبلغ رقم أعمال المؤسسة لسنة 2012 مبلغ 8 825 711 596 دج



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل تطور رقم الأعمال غير مستقر، وذلك نتيجة لوجود منافسة قوية بين المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته (صومام، دانون...)، حيث تمكنت مؤسسة حضنة حليب من تحقيق أكبر معدل لرقم الأعمال سنة 2014 وذلك نتيجة لقيامها بإضافة عدد من المنتجات الجديدة التي تلبي حاجات شرائح مختلفة من المستهلكين، وهذا ما أدى إلى زيادة كبيرة في المبيعات، ليعود هذا المعدل إلى الانخفاض ابتداءً من سنة 2015.

## 2- مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل:

ويشير إلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، ويمكن حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية:

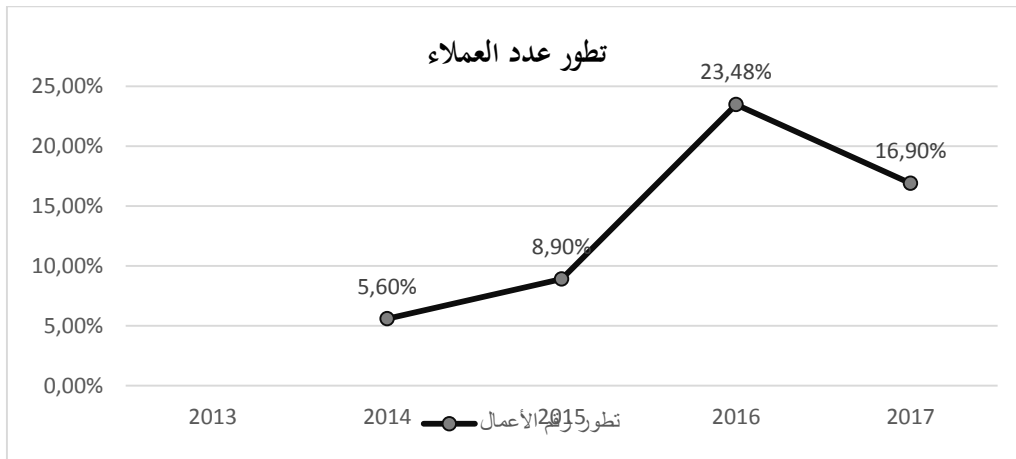
$$\text{تطور عدد العملاء} = (\text{عدد عملاء السنة } (n+1) - \text{عدد عملاء السنة } (n)) / \text{عدد عملاء السنة } (n) \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور عدد عملاء مؤسسة حضنة حليب في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2017:

الجدول (33): تطور عدد العملاء

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العملاء	500	528	575	710	830
المعدل %	-	5.60	8.90	23.48	16.90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية



يتضح من الجدول أعلاه أن معدل تطور العملاء قد شهد ارتفاعا متزايدا من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015، وفي سنتي 2016 و2017 حقق هذا المعدل ارتفاعا كبيرا نتيجة للجهود المستمرة التي تبذلها المؤسسة في جذب عملاء جدد وتلبية رغبات شرائح جديدة من العملاء بإطلاق منتجات تتلاءم مع رغباتهم.

## 3- تكاليف الاشهار:

يقصد بتكاليف الاشهار كل المصاريف التي تنفقها المؤسسة على عمليات الترويج لمنتجاتها، ويمكن حساب تطور مصاريف الاشهار وفق العلاقة التالية:

$$\text{تطور مصاريف الاشهار} = (\text{مصاريف الاشهار للسنة } (n+1) - \text{مصاريف الاشهار للسنة } (n)) / \text{مصاريف الاشهار للسنة } (n) \times 100$$

وفيما يلي مصاريف الاشهار لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (34): تطور مصاريف الاشهار

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
مصاريف الاشهار	175 270 866	21 084 025	24 008 986	14 354 085	57 559 632
المعدل %	462.32	-87.98	13.87	-40.21	301

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)

حيث قدرت مصاريف الاشهار لسنة 2012 بـ 31 168 997 دج



يتضح من الجدول أعلاه اختلاف كبير في مصاريف الاشهار من سنة إلى أخرى، وذلك تبعاً لمقتضيات المنافسة والظروف التي تمر بها المؤسسة، حيث بلغت أكبر نسبة سنة 2013 حيث قامت المؤسسة في هذه المرحلة بحملات اشهارية كبيرة بهدف كسب زبائن جدد والتعريف بالمنتجات الجديدة التي طرحتها في الأسواق في إطار التوسع الرابع للمؤسسة، بالإضافة إلى قيام المؤسسة في هذه السنة بحملة تنشيط المبيعات عن طريق إطلاقها لطومبولا خمس (05) سيارات، لتعرف هذه النسبة انخفاضاً كبيراً في السنة الموالية نظراً لكون الحملة الاشهارية لسنة 2013 حققت الأهداف المسطرة، وواصلت هذه النسبة تغييرها المستمر في السنوات الموالية بسبب اعتماد المؤسسة على الإشهارات التذكيرية من فترة لأخرى.

المطلب الثالث: تقييم محور العمليات الداخلية

### 1- معدل دوران المخزون:

يمثل هذا المعدل عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات، وتقدم هذه النسبة فكرة عن مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مخزونها وقدرتها على بيع منتجاتها، فكلما ارتفع هذا المعدل كلما كان ذلك في صالح المؤسسة، حيث تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أرباح كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المنافسة التي لديها معدل دوران مخزون أقل، وكلما كان منخفضا فإن ذلك يعني أن المؤسسة تحتفظ بمخزون من البضاعة الراكدة وغير المطلوبة، ويحسب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}) \times 100$$

والجدول التالي يبين معدل دوران المخزون لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (35): معدل دوران المخزون

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
تكلفة المبيعات	8 046 538 794	9 039 547 559	8 213 075 403	8 118 250 303	8 398 548 237
متوسط المخزون	184 497 455.5	253 842 767.5	132 493 990.5	77 906 301	80 788 590
المعدل (مرة)	43.61	35.61	61.98	104.20	103.96

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج وجداول حركة المخزون للمؤسسة (2013-2017)

يتضح من الجدول أعلاه تغير في معدل دوران المخزون وذلك نتيجة لتغير الطلب، حيث تقوم المؤسسة بالإنتاج حسب الطلب نظرا لحساسية المنتجات، كما يظهر من خلال الجدول تزايد هذا المعدل في السنوات الثلاث الأخيرة، وهو أمر إيجابي يدل على كفاءة المؤسسة في إدارة مخزونها وقدرتها على تسويق منتجاتها بشكل جيد.

### 2- تطور حجم الإنتاج:

يعبر هذا المؤشر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاج، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور حجم الإنتاج} = (\text{حجم الإنتاج للسنة } (n+1) - \text{حجم الإنتاج للسنة } (n)) / \text{حجم الإنتاج للسنة } (n) \times 100$$

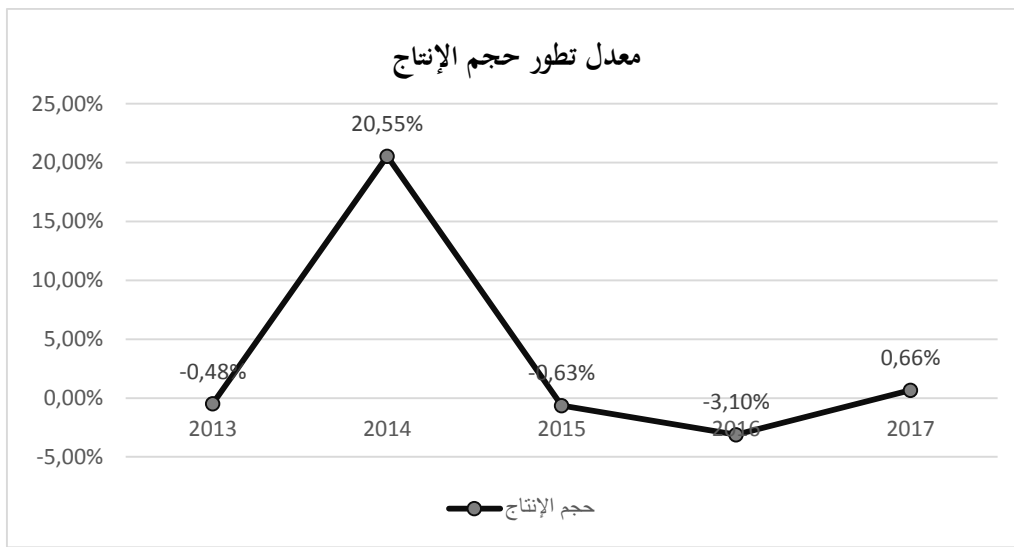
ويوضح الجدول التالي تطور حجم الإنتاج لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (36): تطور معدل حجم الانتاج

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الإنتاج (كغ/ اليوم)	155 289 593	187 197 892	186 008 216	180 288 652	181 483 251
المعدل %	-0.48	20.55	-0.63	-3.10	0.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الانتاج

دج156 042 085 وقدر حجم الإنتاج لسنة 2012 :-



شهد حجم الإنتاج ارتفاعا ملحوظا في سنة 2014 وذلك نتيجة لاستغلال الوحدات الجديدة (التوسعة الرابعة) وما صاحبها من زيادة في عدد العمال، لينخفض هذا المعدل في السنوات اللاحقة بسبب قيام المؤسسة بالإنتاج حسب الطلب.

### 3-معدل الأداء اليومي للعامل:

ويشير هذا المعدل إلى أداء العامل ومدى إنجازه لمهامه وتحقيقه لأهدافه في الوقت المحدد، ويعبر عنه من خلال العلاقة التالية:

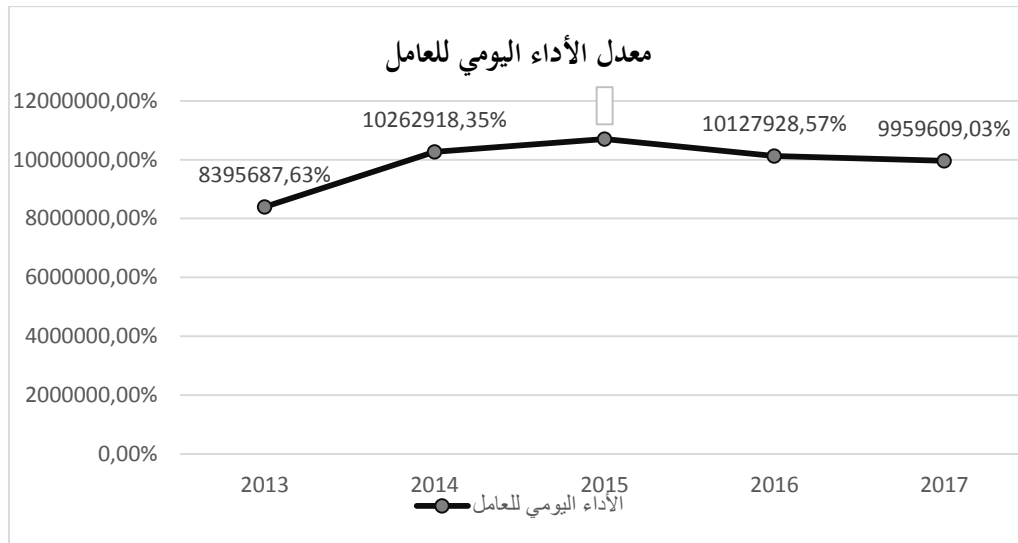
$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = (\text{عدد الوحدات المنتجة} / \text{عدد العمال}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل الأداء اليومي للعامل لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

الجدول (37): معدل الأداء اليومي للعامل

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الوحدات المنتجة	84 880 402	102 321 296	101 671 026	98 544 745	99 197 706
عدد العمال	1 011	997	950	973	996
المعدل %	8 395 687.63	10 262 918.35	10 702 213.26	10 127 928.57	9 959 609.03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الإنتاج ومدير الموارد البشرية



يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع معدل الأداء اليومي للعامل من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015، بالرغم من الانخفاض المستمر لعدد العمال خلال هذه الفترة، وهذا نتيجة لمجهودات المؤسسة في تكوين عمالها مما أدى إلى ارتفاع مردودية العامل، إلا أن هذا المعدل انخفض في السنتين الأخيرتين وذلك يعود لزيادة عدد العمال، وانخفاض عدد الوحدات المنتجة نظرا لكون المؤسسة تنتج حسب الطلب.

#### 4- تطور القيمة المضافة:

تعتبر الإنتاجية على أنها مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة، فهي مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، وسنعمد على مؤشر تطور القيمة المضافة في قياس مستوى الإنتاجية وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{تطور القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة } (n+1) - \text{القيمة المضافة للسنة } (n)}{\text{القيمة المضافة للسنة } (n)} \times 100$$

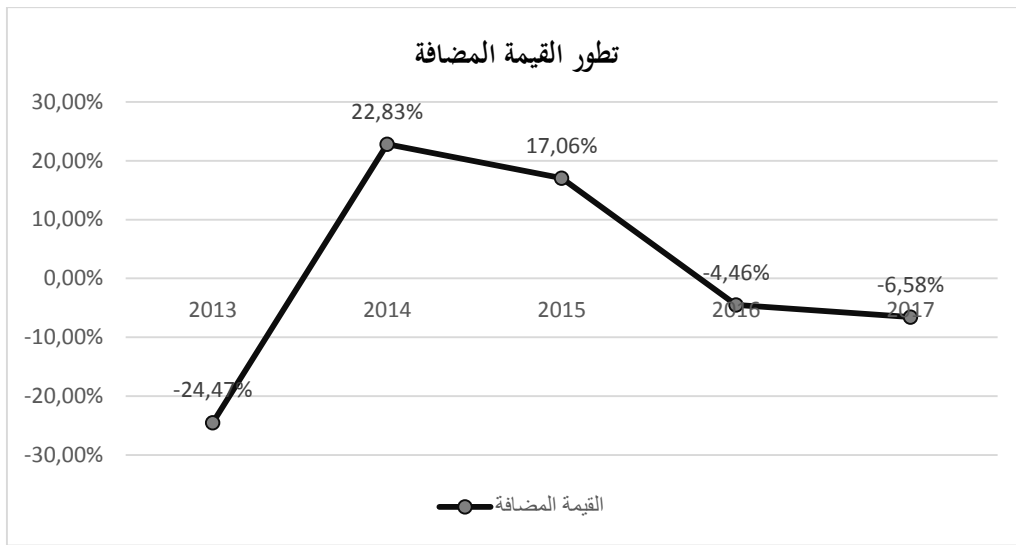
والجدول الموالي يوضح معدل تطور القيمة المضافة لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (38): تطور القيمة المضافة

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	1 462 621 633	1 796 538 203	2 103 102 873	2 009 250 339	1 877 100 213
المعدل %	-24.47	22.83	17.06	-4.46	-6.58

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)

وقدرت القيمة المضافة لسنة 2012 ب: 1 936 599 796 دج



يتضح من الجدول أعلاه حدوث زيادة كبيرة في القيمة المضافة في سنة 2014 مقارنة بسنة الأساس، وذلك نتيجة للزيادة في حجم الإنتاج (انظر الجدول رقم 36)، والتي ترتبت عن التوسعة الرابعة، واستمرت هذه الزيادة إلى غاية سنة 2015 ولكن بمعدل أقل، لينخفض هذا المعدل من جديد في سنتي 2016 و2017.

المطلب الرابع: تقييم محور التعلم والنمو

1- مؤشر معدل التأطير:

يشير معدل التأطير إلى عدد إطارات المؤسسة بالمقارنة مع العدد الكلي للعاملين فيها، ويجب بالعلاقة التالية:

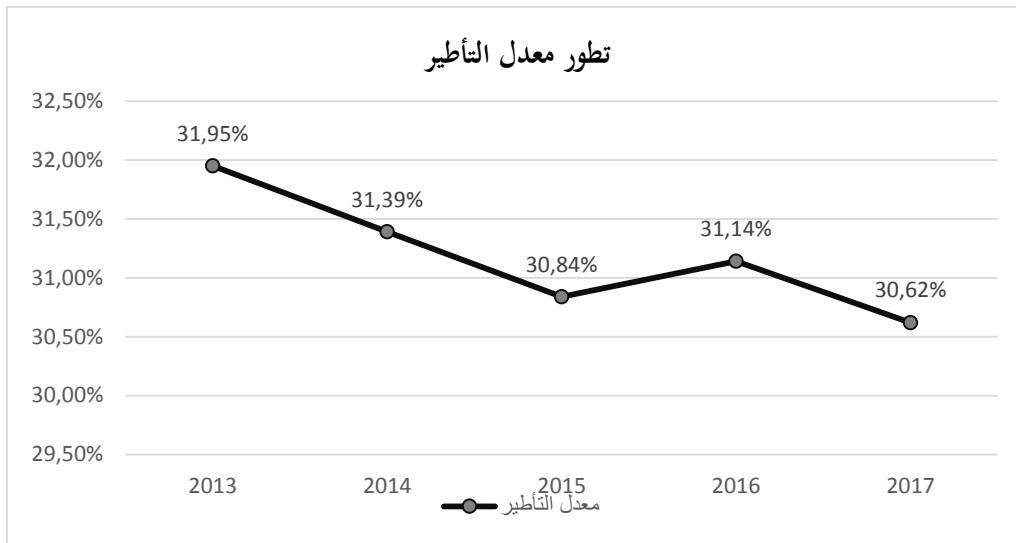
$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد العمال (الإطارات)} / \text{إجمالي العمال}) \times 100$$

ويوضح الجدول أدناه معدل التأطير لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

الجدول (39): معدل التأطير

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الإطارات	323	313	293	303	305
إجمالي العمال	1011	997	950	973	996
% المعدل	31.95	31.39	30.84	31.14	30.62

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية



يتضح من الجدول السابق أن معدل التأطير قد عرف استقراراً عاماً طيلة فترة الدراسة، حيث تراوح هذا المعدل ما بين 30% و31%، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالموارد البشري وتعمل على الحفاظ على إطاراتها للاستفادة من خبرتهم المتراكمة عبر السنوات، كما يلاحظ من الجدول أيضاً أن عدد الإطارات يمثلون ثلث عدد العمال مما يدل على أن المؤسسة تركز على المستويات العليا في الإدارة من أجل ضمان التسيير المحكم للمؤسسة.

## 2- معدل التوظيف:

تعتبر الزيادة في معدلات التوظيف على نمو المؤسسة وتوسعها من جهة، كما تساهم في التقليل من البطالة من جهة أخرى، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = (\text{عدد الموظفين للسنة } (n+1) - \text{عدد الموظفين للسنة } (n)) / \text{عدد الموظفين للسنة } (n) \times 100$$

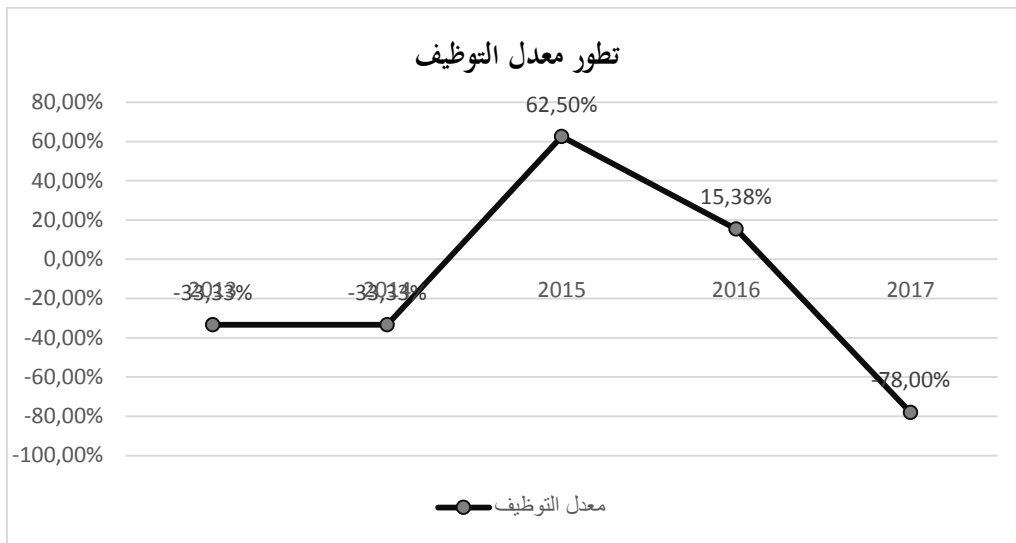
ويوضح الجدول الموالي معدل التوظيف لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

الجدول (40): معدل التوظيف

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الموظفين	120	80	130	150	33
المعدل %	-33.33	-33.33	62.5	15.38	-78

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية

وقدر عدد العمال في سنة 2012 ب: 180 عاملا



يتضح من الجدول أعلاه انخفاض ملحوظ في عدد الموظفين الجدد في سنة 2014، ويرجع ذلك إلى اكتفاء المؤسسة نتيجة لقيامها بتوظيف عدد كبير من العمال في السنتين السابقتين (180 عاملا، 120 عاملا) وهذا بسبب مقتضيات التوسع الرابع وما صاحبه من زيادة في حجم الاستثمارات، ليعود هذا العدد للارتفاع في سنتي 2015 و2016 بسبب انتهاء عقود العمل المبرمة في سنة 2012/2013، وفي سنة 2017 كان عدد الموظفين الجدد منخفضا بفعل توظيف أعداد كافية في السنتين السابقتين.

### 3- مؤشر رضا العاملين:

يعتبر العاملون الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، مما يجعل رضاهم من الأهداف التي تعمل المؤسسات على تحقيقها، ويمكن الاستدلال على رضا العاملين من خلال تطور مصاريف المستخدمين كما يلي:

$$\text{تطور مصاريف المستخدمين} = (\text{مصاريف المستخدمين للسنة } (n+1) - \text{مصاريف المستخدمين للسنة } (n) / \text{مصاريف المستخدمين } (n)) \times 100$$

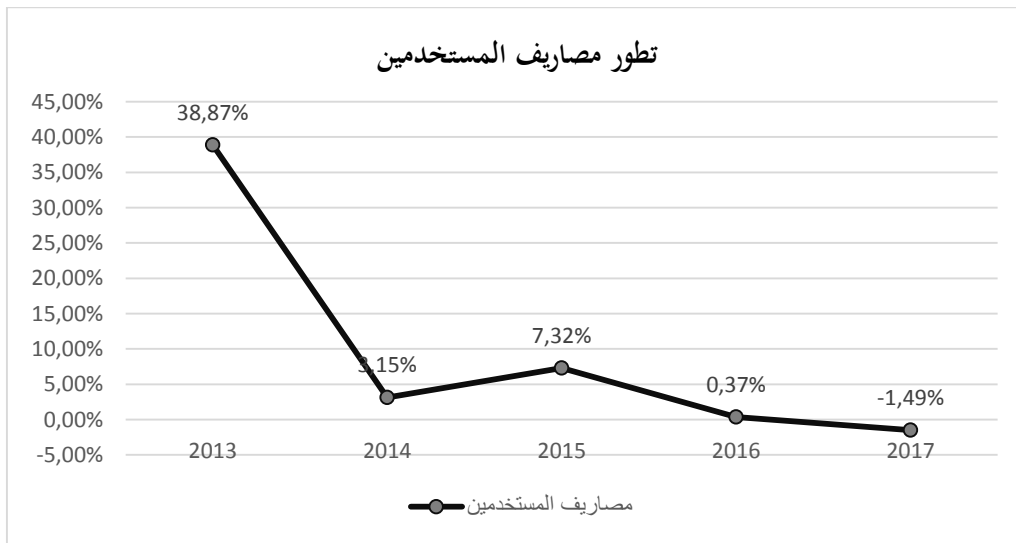
والجدول الموالي يوضح تطور مصاريف المستخدمين لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

الجدول (41): تطور مصاريف المستخدمين

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
مصاريف المستخدمين	554 264 423	571 738 334	613 596 832	615 895 745	606 703 345
المعدل %	38.87	3.15	7.32	0.37	-1.49

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة (2013-2017)

حيث قدرت مصاريف المستخدمين لسنة 2012 بـ 399 131 578 دج



شهدت سنة 2013 معدلا مرتفعا لمصاريف المستخدمين، بفعل قيام المؤسسة برفع أجور العمال وتقديم بعض المكافآت، واستمرت الزيادة في قيمة المصاريف في السنوات الثلاث الموالية ولكن بمعدل أقل نتيجة لقيام المؤسسة بتقليص حجم المكافآت، لتشهد سنة 2017 انخفاضا واضحا في قيمة مصاريف المستخدمين وذلك نتيجة لزيادة العدد الموظفين من جهة وانعدام المكافآت من جهة أخرى.

#### 4-معدل دوران العاملين:

يعبر معدل دوران العاملين على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهذا التغيير في العدد يحصل بسبب خروج أفراد من المؤسسة ودخول آخرين جدد إليها لسد حاجاتها، وكلما كان هذا المعدل منخفضا كلما كان ذلك إيجابيا للمؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

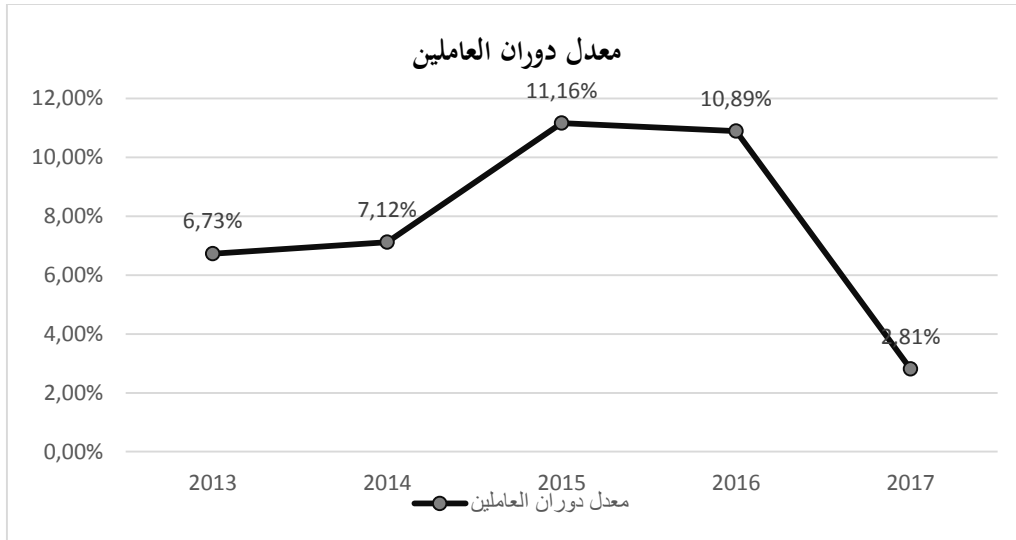
$$\text{معدل دوران العاملين} = (\text{عدد تاركي العمل} / \text{إجمالي العمال}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل دوران العاملين لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (42): معدل دوران العاملين

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد تاركي العمل	68	71	106	106	28
إجمالي العمال	1011	997	950	973	996
المعدل %	6.73	7.12	11.16	10.89	2.81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية



الملاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل دوران العمال عرف ثباتا نسبيا في سنتي 2013 و 2014، وهو معدل مقبول نوعًا ما، ثم عرف ارتفاعا ملحوظا في سنتي 2015 و 2016 كون هاتين السنتين شهدتا انتهاء العديد من عقود العمل الخاصة بالعمال التنفيذيين وتعويضها بأخرى جديدة، أما سنة 2017 فقد عرفت انخفاضا كبيرا في معدل الدوران وهو ما يعد مؤشرا جيدا لأنه يدل على نوع من الاستقرار في العمل.

##### 5- معدلات التكوين:

يعبر هذا المؤشر عن نسبة العمال المكونين بالمقارنة بمجموع العمال، ويعكس درجة اهتمام المؤسسة وعملها على تحسين مهارات عاملاتها وتطويرها، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدلات التكوين} = (\text{عدد العمال المكونين} / \text{إجمالي العمال}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدلات التكوين لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (43): معدلات التكوين

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المكونين	00	80	30	00	03
إجمالي العمال	1011	997	950	973	996
المعدل %	00	8.02	3.15	00	0.30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك زيادة معتبرة في معدل التكوين في سنة 2014 مقارنة بسنة الأساس، وهذا يعني أن المؤسسة أدركت أنها بحاجة إلى تحسين وتطوير مهارات عاملها، لينخفض هذا المعدل في السنة الموالية إلى 3.15 % نظرا لأن المؤسسة أصبحت تقوم بتكوين عمالها داخليا، ثم انعدم هذا المعدل تقريبا في السنتين الأخيرتين، والملاحظ بشكل عام أن هذا المعدل متذبذب وغير منتظم، مما يعني أن عملية التكوين لا تتم بشكل مخطط ووفق برنامج مدروس.

المطلب الخامس: تقييم محور البيئة والمجتمع

1- تطور القروض الاجتماعية للموظفين:

يعبر هذا المعدل عن اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظفين، مما يدعم العلاقة بين الطرفين، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{تطور القروض الاجتماعية} = (\text{القروض الاجتماعية للسنة } (n+1) - \text{القروض الاجتماعية للسنة } (n)) / \text{القروض الاجتماعية للسنة } (n) \times 100$$

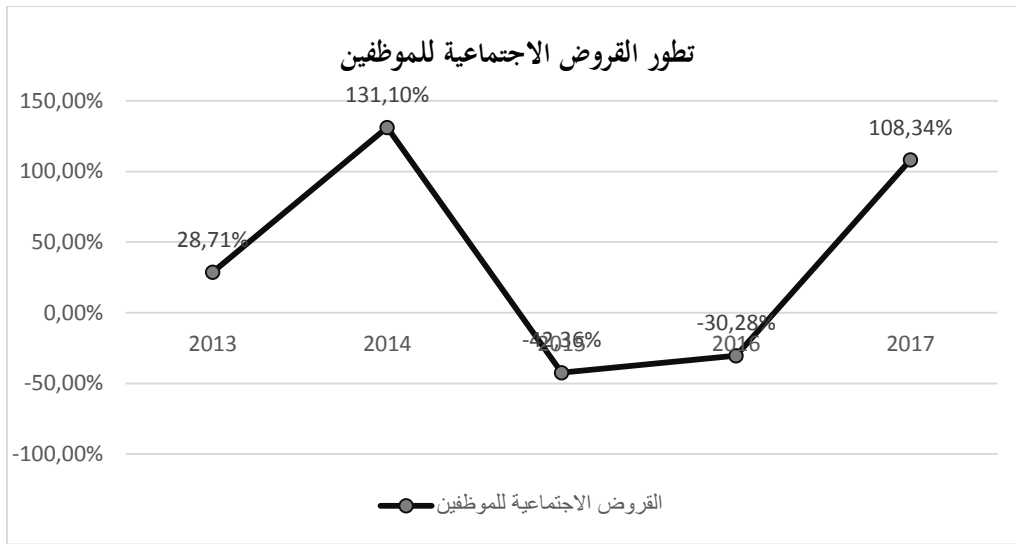
والجدول الموالي يوضح تطور القروض الاجتماعية للموظفين لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (44): القروض الاجتماعية للموظفين

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
القروض الاجتماعية للموظفين	3 694 000	8 536 500	4 920 000	3 430 000	7 146 000
المعدل %	28.71	131.10	-42.36	-30.28	108.34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث قدرت القروض الاجتماعية للموظفين سنة 2012 بـ 2 870 000 دج



عرف معدل القروض الاجتماعية للموظفين ارتفاعا كبيرا من سنة 2013 إلى 2014 حيث سجل قفزة من 28.71% إلى 131.10%، وذلك بسبب الأريحية المالية للمؤسسة الناتجة عن التوسعة الجديدة، وبدل هذا المعدل المرتفع عن اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي لموظفيها وسعيها لدعمهم من الناحية المادية، ثم بدأ هذا المعدل في الانخفاض سنتي 2015 و2016 ليصل إلى مستويات متدنية وذلك بسبب استفادة الكثير من العمال في السنتين السابقتين، وفي سنة 2017 شهد ارتفاعا منطوقيا نتيجة لعودة الطلب من جديد على هذه القروض من طرف العمال.

## 2- تطور تبرعات المؤسسة:

يعبر هذا المؤشر عن مساهمة المؤسسة في الجوانب الاجتماعية ومشاركتها في النشاطات الخيرية من خلال تقديمها للتبرعات، ويحسب وفق العلاقة التالية:

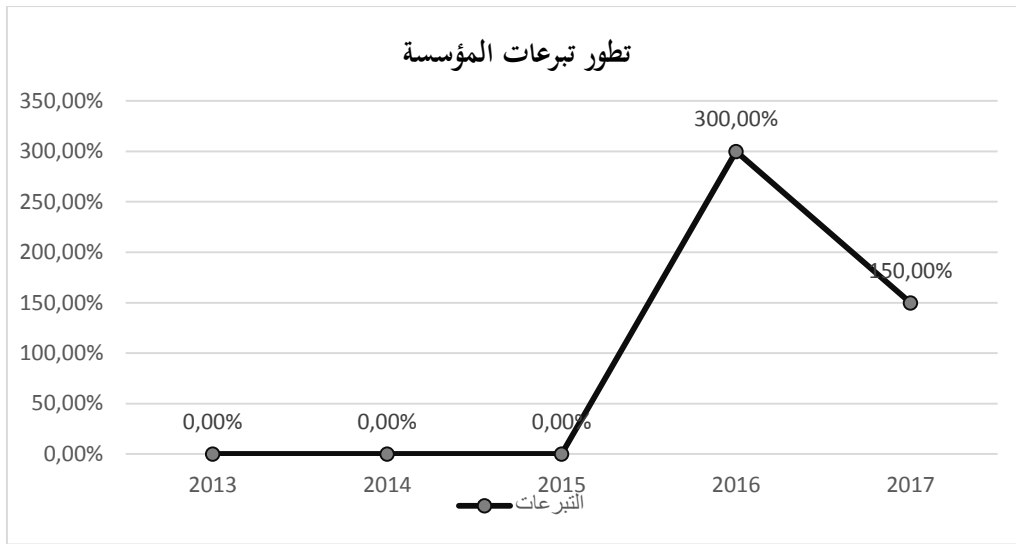
$$\text{تطور التبرعات} = (\text{تبرعات السنة } (n+1) - \text{تبرعات السنة } (n)) / \text{تبرعات السنة } (n) \times 100$$

والجدول أدناه يوضح تطور تبرعات مؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

الجدول (45): معدل تطور تبرعات المؤسسة

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
التبرعات	0	0	50 000	200 000	500 000
المعدل %	-	-	-	300	150

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة بدأت نشاطها الخيري سنة 2015، حيث يتضح أن هناك زيادة معتبرة في قيمة التبرعات في سنة 2016 وهو ما جعل المعدل يرتفع بصورة كبيرة إلى غاية 300 %، وفي سنة 2017 استمرت هذه الزيادة ولكن بمعدل أقل وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالجوانب الاجتماعية، وتحسين صورتها أمام المجتمع.

### 3-تطور تكاليف استهلاك الكهرباء:

ويمكن حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

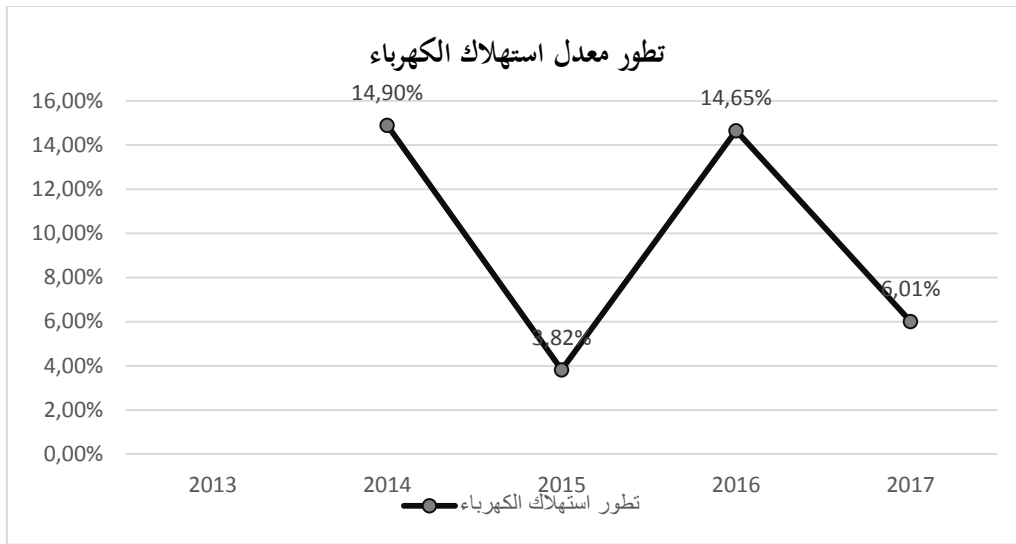
$$\text{تطور استهلاك الكهرباء} = (\text{استهلاك الكهرباء للسنة } (n+1) - \text{استهلاك الكهرباء للسنة } (n)) / \text{استهلاك الكهرباء للسنة } (n) \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور تكاليف استهلاك الكهرباء لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

#### الجدول (46): معدل تطور تكاليف استهلاك الكهرباء

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
استهلاك الكهرباء (دج)	73 913 556.47	84 924 802.08	88 171 428.33	101 090 293.64	107 556 177.19
المعدل %	-	14.90	3.82	14.65	6.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة



من خلال الجدول نلاحظ أن استهلاك الكهرباء في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى وهذا تماشيا مع زيادة الإنتاج وزيادة الوحدات والأنشطة، إلا أن هذه الزيادة عرفت أعلى المعدلات لها سنة 2014 و 2015، وبالرغم من أن المؤسسة تضع تخفيض تكاليف استهلاك ضمن أهدافها إلا أنها لم تتمكن من تحقيق ذلك.

#### 4-تطور تكاليف استهلاك المياه:

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{تطور استهلاك المياه} = (\text{استهلاك المياه للسنة } (n+1) - \text{استهلاك المياه للسنة } (n)) / \text{استهلاك المياه للسنة } (n) \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور تكاليف استهلاك المياه لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و 2017:

الجدول (47): معدل تطور تكاليف استهلاك المياه

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
استهلاك المياه (دج)	1 305 362.05	526 922.46	315 644.68	174 915.50	717 026.67
المعدل %	-	-59.63	-40.10	-44.53	309.93

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة



الملاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تمكنت من ترشيد استهلاكها للمياه وهذا ما يظهر جليا من خلال المعدلات المنخفضة لهذه الأخيرة، إلا أنها فقدت القدرة على التحكم في مستويات استهلاك المياه في سنة 2017 حيث بلغت معدلا كبيرا جدا قدر بـ 309.93%.

#### 5- تطور تكاليف البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية:

ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

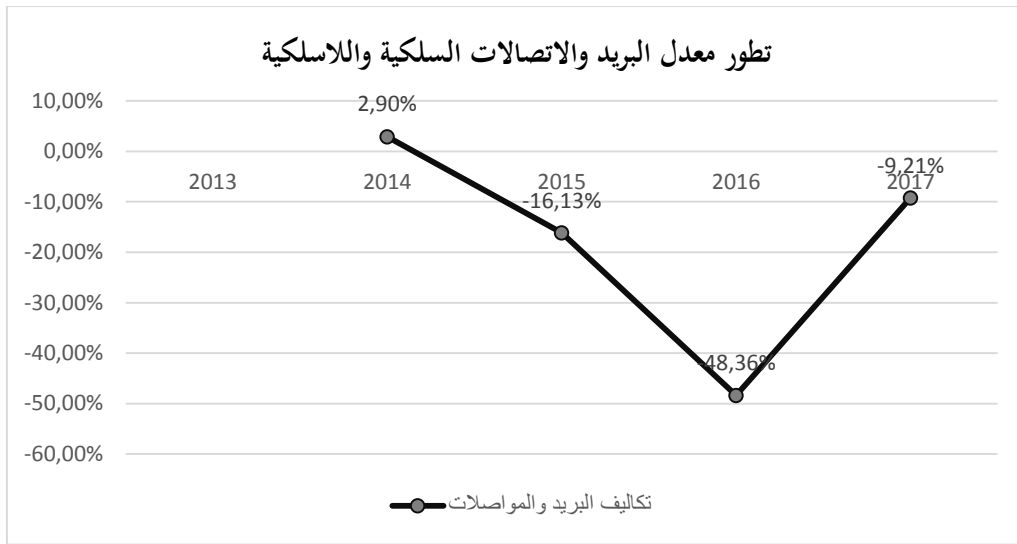
$$\text{تطور استهلاك البريد والاتصالات} = (\text{استهلاك البريد والاتصالات للسنة } (n+1) - \text{استهلاك البريد والاتصالات للسنة } (n)) / \text{استهلاك البريد والاتصالات للسنة } (n) \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور تكاليف البريد والاتصالات لمؤسسة حضنة حليب في الفترة ما بين 2013 و2017:

#### الجدول (48): معدل تكاليف البريد والاتصالات

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
تكاليف البريد والاتصالات (دج)	6 254 333.18	6 435 825.90	5 397 549.88	2 787 103.07	3 044 051.21
المعدل %	-	2.90	-16.13	-48.36	9.21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة



يلاحظ من الجدول أعلاه تغير في معدلات نفقات البريد والاتصالات، حيث أظهرت المؤسسة قدرة كبيرة على التحكم في تكاليف هذه الأخيرة خاصة في سنتي 2015 و2016 فقد عرف هذا المعدل انخفاضا كبيرا ليصل إلى -48.36%، ويمكن تفسير هذا باستفادة المؤسسة من العروض التي تقدمها مؤسسات خدمات الاتصالات للمؤسسات، أما في سنة 2017 فقد عرف ارتفاعا نسبيا ويمكن تفسير ذلك بتوسع الحصة السوقية وتشعب قنوات التوزيع مما يتطلب عددا كبيرا من الاتصالات.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم مناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة، حيث سيسفر اختبار الفرضية الأولى عن نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب، وكذا نموذج للخريطة الاستراتيجية، بينما سينتهي اختبار الفرضية الثانية بالنموذج النهائي للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

بناء على تحليل نتائج الدراسة الاستكشافية والمقابلات مع مسؤولي مؤسسة حضنة حليب، وكذا الوثائق المالية للمؤسسة تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

يمكن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب عن طريق تحديد الأهداف، المؤشرات، المبادرات، والمعايير في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

حيث تم تحديد الأهداف المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الخمسة وذلك بالاعتماد على المقابلة مع مختلف مسؤولي أقسام المؤسسة (مسؤول قسم التسويق والأنشطة التجارية، مسؤول قسم العمليات الإنتاجية، مسؤول قسم الموارد البشرية)، ثم القيام باستخراج المؤشرات المناسبة لقياس هذه الأهداف ومحاولة اسقاطها على واقع المؤسسة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة، ثم اقتراح المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وفي الأخير محاولة بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب.

أولاً: أهداف، مؤشرات ومبادرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب

سيتم تحديد الأهداف، المؤشرات، والمبادرات المتعلقة بكل بعد على حدى كما هو موضح في الجداول التالية:

1-أهداف، مؤشرات، ومبادرات البعد المالي:

الجدول (49): أهداف، مؤشرات، ومبادرات البعد المالي

الأهداف	المؤشرات	المبادرات
كفاءة استخدام الأصول	معدل دوران الأصول	استغلال كافة الأصول المتاحة في زيادة المبيعات
التحكم في التكاليف	معدل تخفيض التكاليف	تخفيض هيكل التكلفة وزيادة المبيعات
تحقيق أكبر عائد	معدل العائد على الاستثمار	تعظيم العائد على الاستثمار
تعظيم الربحية	معدل هامش الربح	زيادة صافي ربحية المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلة

## الفصل الرابع – نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب

2- أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد العملاء:

الجدول (50): أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد العملاء

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
ادراك توقعات العملاء و تحقيقها	معدل نمو رقم الأعمال	تحقيق رضا العملاء
بناء علاقات جيدة مع العملاء وتقويتها	درجة الاحتفاظ بالعميل	المحافظة على العملاء الحاليين
اختراق أسواق جديدة	معدل مصاريف الاشهار	كسب عملاء جدد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلة

3- أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد العمليات الداخلية:

الجدول (51): أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد العمليات الداخلية

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
تقدير الطلب الحالي والمتوقع	معدل دوران المخزون	التسيير الأمثل للمخزون
تقدير الموارد اللازمة لزيادة الإنتاج	تطور حجم الانتاج	زيادة الانتاج
تحسين سلسلة التوريد	معدل الأداء اليومي للعامل	احترام أجال تسليم الطلبيات
تدريب العاملين وتكوينهم	تطور القيمة المضافة	زيادة الانتاجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلة

4- أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد التعلم والنمو:

الجدول (52): أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد التعلم والنمو

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
تفعيل أنشطة التدريب والتكوين	معدل التأطير	تكوين رأسمال بشري
البحث عن الكفاءات المتخصصة	معدل التوظيف	استقطاب الكفاءات
تفعيل نظام مكافأة العاملين وتحفيزهم	معدل مصاريف المستخدمين	رضا العاملين
تحسين بيئة وظروف العمل	معدل دوران العاملين	المحافظة على العاملين
القيام بدورات تكوينية وتدريبية	معدل التكوين	تطوير قدرات العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلة

4- أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد البيئة والمجتمع:

الجدول (53): أهداف، مؤشرات، ومبادرات بعد البيئة والمجتمع

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
تخصيص موارد مالية للأنشطة الاجتماعية	القروض الاجتماعية للموظفين	تحسين الوضعية الاجتماعية للعاملين
القيام بأعمال خيرية	معدل التبرعات	تحسين صورة المؤسسة
ترشيد استهلاك الكهرباء	معدل استهلاك الكهرباء	تخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء
ترشيد استهلاك المياه	معدل استهلاك المياه	تخفيض تكاليف استهلاك المياه
ترشيد استهلاك الاتصالات	معدل استهلاك الاتصالات	تخفيض تكاليف استهلاك الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة حضنة حليب

من خلال صياغة الأهداف، المؤشرات، والمبادرات اللازمة في كل بعد من الأبعاد والذي يعتبر الركيزة الأساسية لبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة وهو ما يعني إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

الجدول (54): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات	المبادرات	المعايير
البعد المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءة استخدام الأصول</li> <li>- التحكم في التكاليف</li> <li>- تحقيق أكبر عائد</li> <li>- تعظيم الربحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل دوران الأصول</li> <li>- معدل تخفيض التكاليف</li> <li>- معدل العائد على الاستثمار</li> <li>- معدل هامش الربح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استغلال كافة الأصول المتاحة في زيادة المبيعات</li> <li>- تخفيض هيكل التكلفة وزيادة المبيعات</li> <li>- تعظيم العائد على الاستثمار</li> <li>- زيادة صافي ربحية المبيعات</li> </ul>	<p>من خلال تحليل مؤشرات هذا البعد، يظهر أن الأداء المالي مقبول بشكل عام، إلا أن معدل تطور الأرباح متذبذب نوعاً ما، وعلى المؤسسة العمل على تحسينه مما سينعكس إيجاباً على معدل تخفيض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.</p>
بعد العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق رضا العملاء</li> <li>- المحافظة على العملاء الحاليين</li> <li>- كسب عملاء جدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل تطور رقم الأعمال</li> <li>- درجة الاحتفاظ بالعميل</li> <li>- تطور مصاريف الاشهار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك توقعات العملاء وتحقيقها</li> <li>- بناء علاقات جيدة مع العملاء وتقويتها</li> <li>- اختراق أسواق جديدة</li> </ul>	<p>يظهر من خلال تحليل مؤشرات بأن هذا البعد يعطي نظرة واضحة حول واقع علاقة المؤسسة بعملائها، وأن أداء هذه الأخيرة في هذا البعد مقبول بشكل عام، خاصة وأن المؤسسة استطاعت المحافظة على عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد.</p>
بعد العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسيير الأمثل للمخزون</li> <li>- زيادة الانتاج</li> <li>- احترام أجل تسليم الطلبات</li> <li>- زيادة الانتاجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل دوران المخزون</li> <li>- تطور حجم الانتاج</li> <li>- معدل الأداء اليومي للعامل</li> <li>- تطور القيمة المضافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدير الطلب الحالي والمتوقع</li> <li>- إطلاق منتجات جديدة</li> <li>- تحسين سلسلة التوريد</li> <li>- تدريب العاملين وتكوينهم</li> </ul>	<p>يتضح من خلال تحليل مؤشرات هذا البعد أن المؤسسة تملك كفاءة عالية في تسيير مخزونها، كما أن معدل الأداء اليومي للعامل يتحسن مما يسمح بتسليم الطلبات في آجالها، في حين تميز المؤشرين المتتبعين بالتذبذب لذا على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحسينهما مما يرفع من أدائها في هذا البعد.</p>
بعد التعلم والنمو	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين رأسمال بشري</li> <li>- استقطاب الكفاءات</li> <li>- رضا العاملين</li> <li>- المحافظة على العاملين</li> <li>- تطوير قدرات العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل التأطير</li> <li>- معدل التوظيف</li> <li>- معدل مصاريف المستخدمين</li> <li>- معدل دوران العاملين</li> <li>- معدل التكوين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل أنشطة التدريب والتكوين</li> <li>- البحث عن الكفاءات المتخصصة</li> <li>- تفعيل نظام مكافأة العاملين وتحفيزهم</li> <li>- تحسين بيئة وظروف العمل</li> <li>- القيام بدورات تكوينية وتدريبية</li> </ul>	<p>يتبين من خلال تحليل المؤشرات أن الأداء في هذا البعد جيد، إلا أنه يحتاج إلى زيادة الاهتمام بتحسين قدرات العاملين وكذا تفعيل نظام المكافآت والحوافز، وهذا ما سيجعل أداء بعد العملاء يتحسن بشكل أفضل.</p>
بعد البيئة والمجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الوضعية الاجتماعية للعاملين</li> <li>- تحسين صورة المؤسسة</li> <li>- تخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء</li> <li>- تخفيض تكاليف استهلاك المياه</li> <li>- تخفيض تكاليف استهلاك الاتصالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القروض الاجتماعية للعاملين</li> <li>- معدل التبرعات</li> <li>- معدل استهلاك الكهرباء</li> <li>- معدل استهلاك المياه</li> <li>- معدل استهلاك الاتصالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص موارد مالية للأنشطة الاجتماعية للعاملين</li> <li>- القيام بأعمال خيرية</li> <li>- ترشيد استهلاك الكهرباء</li> <li>- ترشيد استهلاك المياه</li> <li>- ترشيد نفقات الاتصالات</li> </ul>	<p>يظهر من خلال تحليل مؤشرات هذا البعد مقبول جداً، حيث يمكن للمؤسسة دمج مؤشرات أخرى متعلقة بحجم النفايات الصلبة، وكذا حجم الانبعاثات الغازية.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج Norton & Kaplan والمقابلة

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

المطلب الثاني: الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضانة حليب

تعتبر القيمة الحقيقية التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن والتي تميزها عن باقي الأدوات هي قدرتها على الربط بين أهداف ومؤشرات الأبعاد الأربعة عن طريق شبكة من العلاقات تشكل في مجملها الخريطة الاستراتيجية، وقد اعتبر *Kaplan & Norton* هذه الأخيرة أداة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال إبراز علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع).

ويهدف بناء الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضانة حليب وفقا لنموذج *Kaplan & Norton*، والتي تقوم أساسا على سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل أبعاد البطاقة، تم دراسة العلاقات بين هذه الأبعاد من خلال حساب معامل الارتباط، والجدول الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بينها:

الجدول رقم (55): مصفوفة الارتباطات بين محاور بطاقة الأداء المتوازن

	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو	محور الاستدامة
المحور المالي	1	,6990 0,000	,5360 0,000	,6200 0,000	,6640 0,000
محور العملاء	,6990 0,000	1	,6270 0,000	,7610 0,000	,7280 0,000
محور العمليات الداخلية	,5360 0,000	,6270 0,000	1	,8440 0,000	,5480 0,000
محور التعلم والنمو	,6200 0,000	,7610 0,000	,8440 0,000	1	,5830 0,000
محور الاستدامة	,6640 0,000	,7280 0,000	,5480 0,000	,5830 0,000	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

توضح مصفوفة الارتباطات أعلاه الارتباطات بين الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن فيما بينها، حيث نلاحظ أن كل الارتباطات كانت دالة وهذا ما توضحه قيمة (Sig) التي تقل عن 5 %، كما يظهر من قيم الارتباط أن:

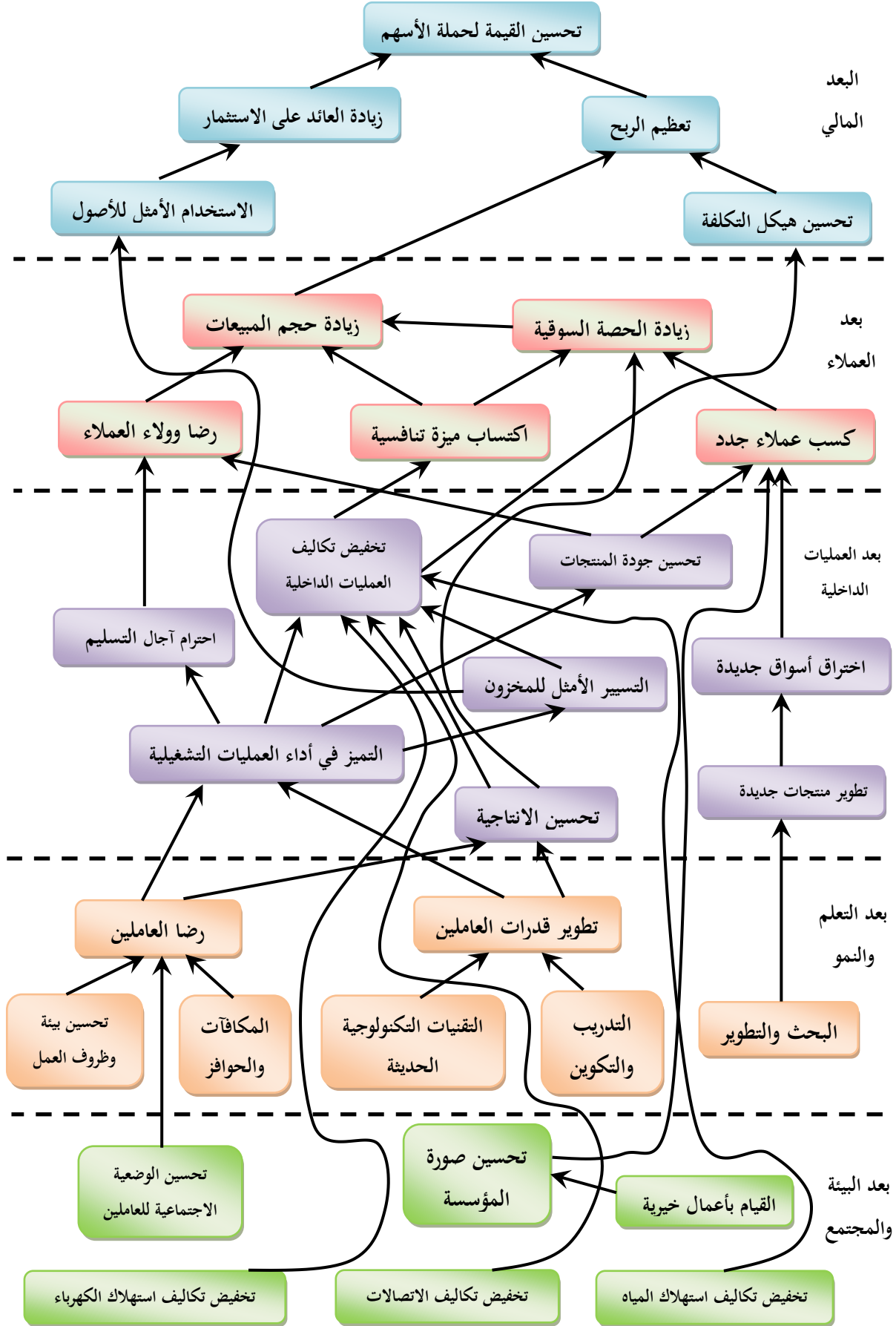
## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

- بعد التعلم والنمو مرتبط طرديا قويا ببعء العمليات الداخلية (0,844)، وارتباطا طرديا قويا ببعء العملاء (0,761)، وارتباطا متوسطا بالبعء المالي، وبعء الاستدامة.
- بعد العمليات الداخلية مرتبط ارتباطًا طرديًا قويا ببعء التعلم والنمو (0,844)، يليه بعد العملاء، ثم بعد الاستدامة، وأخيرا البعء المالي.
- بعد العملاء مرتبط ارتباطا طرديا قويا طرديا ببعدي التعلم والنمو (0,761)، والاستدامة (0,728)، وارتباطا متوسطًا بالبعء المالي، وبعء العمليات الداخلية.
- البعء المالي مرتبط ارتباطًا طرديًا متوسطا بكل من الأبعاد الأربعة الأخرى، وكان أعلى ارتباط له ببعء العملاء (0,699).
- بعد البيئة والمجتمع مرتبط ارتباطا طرديا قويا ببعء العملاء (0,728)، وارتباطا متوسطا بباقي الأبعاد

مما سبق نلاحظ أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتبطة فيما بينها وتختلف قيم هذه الارتباطات بين المتوسطة والقوية، مما يؤكد وجود سلسلة علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد مما يسمح باقتراح نموذج للخريطة الاستراتيجية للمؤسسة حضية حليب وذلك بناء على نتائج الاستبيان من جهة، والمؤشرات المقترحة التي تم حسابها انطلاقا من وثائق المؤسسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى الأهداف والمبادرات التي تم استخراجها من المقابلة مع إدارات ومسؤولي المؤسسة، والشكل الموالي يوضح الخريطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة:

# الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

الشكل رقم (26): الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نموذج Kaplan & Norton

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

يبين الشكل أعلاه الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضنة حليب، وتمثل الأسهم علاقات السبب والنتيجة بين مختلف الابعاد، وكما هو موضح فإن نواتج مقاييس كل بعد تعد محركات لمقاييس البعد الذي يعلوه، حيث تم بناء الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب من أعلى إلى أسفل، عن طريق تحديد الأهداف والمؤشرات والمبادرات لكل بعد، بينما قراءتها وتنفيذها فيتم من أسفل إلى أعلى كما يلي:

- يعتبر بعد التعلم والنمو محركا لبعد العمليات الداخلية، حيث أن اهتمام الإدارة بتدريب وتكوين العاملين وتوفير التقنيات التكنولوجية الحديثة، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين مما ينعكس إيجابا على انتاجيتهم، ومن جهة أخرى فإن توفير مناخ عمل ملائم عن طريق اهتمام المؤسسة بالحوافز المادية والمعنوية وكذا تحسين بيئة العمل والحفاظ على سلامة العاملين يؤدي إلى رضا العاملين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم من جهة، وانخفاض مؤشر معدل دوران العمال من جهة أخرى؛
- يؤدي كل من رضا العاملين وتطوير قدراتهم الناتجين من بعد التعلم والنمو إلى التميز في أداء العمليات التشغيلية، الذي يعتبر مفتاحا لبعد العمليات الداخلية، فالتميز في أداء هذه الأخيرة ينعكس إيجابا على عدة جوانب كتحسين جودة المنتجات، تسيير أمثل للمخزون، خدمة العملاء بشكل أفضل، احترام آجال التسليم، وكذا تخفيض تكاليف العمليات الداخلية. هذا وتؤدي جهود المؤسسة في مجال البحث والتطوير الناتجة عن بعد التعلم والنمو إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق والتي تتيح للمؤسسة فرصة دخول أسواق جديدة.
- تؤدي نواتج بعد العمليات الداخلية والمتمثلة في اختراق أسواق جديدة، تحسين جودة المنتجات، تخفيض تكاليف العمليات الداخلية، واحترام آجال التسليم إلى التأثير الإيجابي على بعد العملاء متمثلا في كسب عملاء جدد واكتساب مزايا تنافسية تؤدي بالتبعية إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة هذا من جهة، وزيادة رضا العملاء وولائهم مما يزيد في حجم المبيعات من جهة أخرى.
- يرتبط بعد العمليات الداخلية ارتباطا وثيقا بالأداء المالي للمؤسسة حيث يؤدي تخفيض تكاليف العمليات الداخلية الناتج من بعد العمليات الداخلية إلى تحسين هيكل التكلفة مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح، كما يؤدي التسيير الأمثل للمخزون إلى زيادة كفاءة استخدام أصول المؤسسة. من جهة أخرى تؤدي زيادة مبيعات المؤسسة الناتجة من بعد العملاء إلى نمو الإيرادات وزيادة الأرباح مما يساهم في تعظيم القيمة لحملة أسهم مؤسسة حضنة حليب.
- يُعنى بعد البيئة والمجتمع بالتزامات المؤسسة تجاه المحيط والمجتمع ويرتبط بمختلف أبعاد البطاقة، حيث يؤدي ترشيد تكاليف كل من المياه والكهرباء والاتصالات إلى تخفيض تكاليف العمليات الداخلية، الأمر الذي

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

ينعكس على البعد لمالي فيؤدي إلى تخفيض هيكل التكلفة ككل مما يرفع من الأرباح، كما أن منح قروض للعاملين في إطار تحسين وضعيتهم الاجتماعية سينعكس إيجاباً على رضا العاملين، هذا ويؤثر بعد البيئة والمجتمع على بعد العملاء أيضاً، حيث أن قيام المؤسسة بأعمال خيرية يساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور مما كسب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية

سيتم الاعتماد في اختبار الفرضية الفرعية الثانية على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض:<sup>1</sup>

فرضية العدم  $H_0$ : وتنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة  $H_1$ : وتنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

وبعد احتساب قيمة F يتم مقارنتها مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية (K) و  $(n-k-1)$  وبدرجة معنوية  $\alpha = 0.05$  أي عند مستوى ثقة 95% كانت قاعدة القرار رفض  $H_0$  وقبول  $H_1$  إذا كانت:

1. قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن أثر العلاقة قيد الدراسة معنوي.

2. القيمة الاحتمالية (p value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة  $(\alpha=0.05)$ .

ويتم التوصل إلى معامل التحديد  $R^2$  (Multiple Coefficient of Determination) ويعد هذا المؤشر أساس في تقييم مدى معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماماً إما القيمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 231-232.

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي

وباستخدام الانحدار المتعدد سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

**H1:** يوجد أثر لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع والممثل في الابتكار التسويقي، كانت النتائج كما تظهر في الجداول رقم (56، 57، 58).

الجدول رقم (56): ملخص النموذج

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	خطأ التقدير
1	,8990	,8090	,7990	,359780

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يوضح الجدول (56) أن هناك ارتباط قوي موجب ( $R = 0,899$ ) بين بطاقة الأداء المتوازن والابتكار التسويقي، كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,809$ ) إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد فسرت 80,9 % من التباين في الابتكار التسويقي.

جدول رقم (57): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
Régression	52,501	5	10,500	81,120	0,000
Résidu	12,426	96	0,129		
Total	64,927	101			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال الجدول (57) توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن (Sig) أقل من (0,05) أي أن قيمة (F) المحسوبة (81,120) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، وعليه ترفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ويُقبل الفرض الأساسي البديل ( $H_1$ )، وهو وجود ارتباط موجب بين استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الابتكار التسويقي.

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

جدول رقم (58): المعاملات

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(الثابت)	,0950	0,198		0,478	0,031
بعد المالي	0,174	0,068	0,215	2,553	0,012
1 بعد العملاء	,2070	0,096	0,221	2,158	0,033
بعد العمليات الداخلية	0,226	0,081	0,212	2,788	0,006
بعد التعلم والنمو	0,779	0,116	0,673	6,693	0,000
بعد الاستدامة	0,076	0,071	0,078	0,940	0,041

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال متغيرات الدراسة فإن معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تكون من الشكل:

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + e_i$$

$Y_i$ : الابتكار التسويقي

$X_1$ : البعد المالي

$X_2$ : بعد العملاء

$X_3$ : بعد العمليات الداخلية

$X_4$ : بعد التعلم والنمو

$X_5$ : بعد البيئة والمجتمع

$e_i$ : المتبقي

من خلال الجدول رقم (58) فإن معادلة الانحدار المقدرة لنموذج الدراسة تكون كالتالي:

$$Y_i = 0,0950 + 0,174 X_1 + 0,207 X_2 + 0,226 X_3 + 0,779 X_4 + 0,076 X_5 + e_i$$

وبالنسبة لاختبارات معنوية معاملات الانحدار يتضح من الجدول رقم (58) أن كل قيم (t) للمتغيرات المستقلة معنوية عند مستوى أقل من (0,05).

كما تشير معادلة نموذج الانحدار المتعدد إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (الابتكار التسويقي) بالمقدار التالي:

● البعد المالي بمقدار (0,174).

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الاداء المتوازن على الابتكار التسويقي

- بعد العملاء بمقدار (0,207).
- بعد العمليات الداخلية بمقدار (0,226).
- بعد التعلم والنمو بمقدار (0,779).
- بعد البيئة والمجتمع بمقدار (0,076).

كما تدل الإشارة الموجبة للميل إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الابتكار التسويقي).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

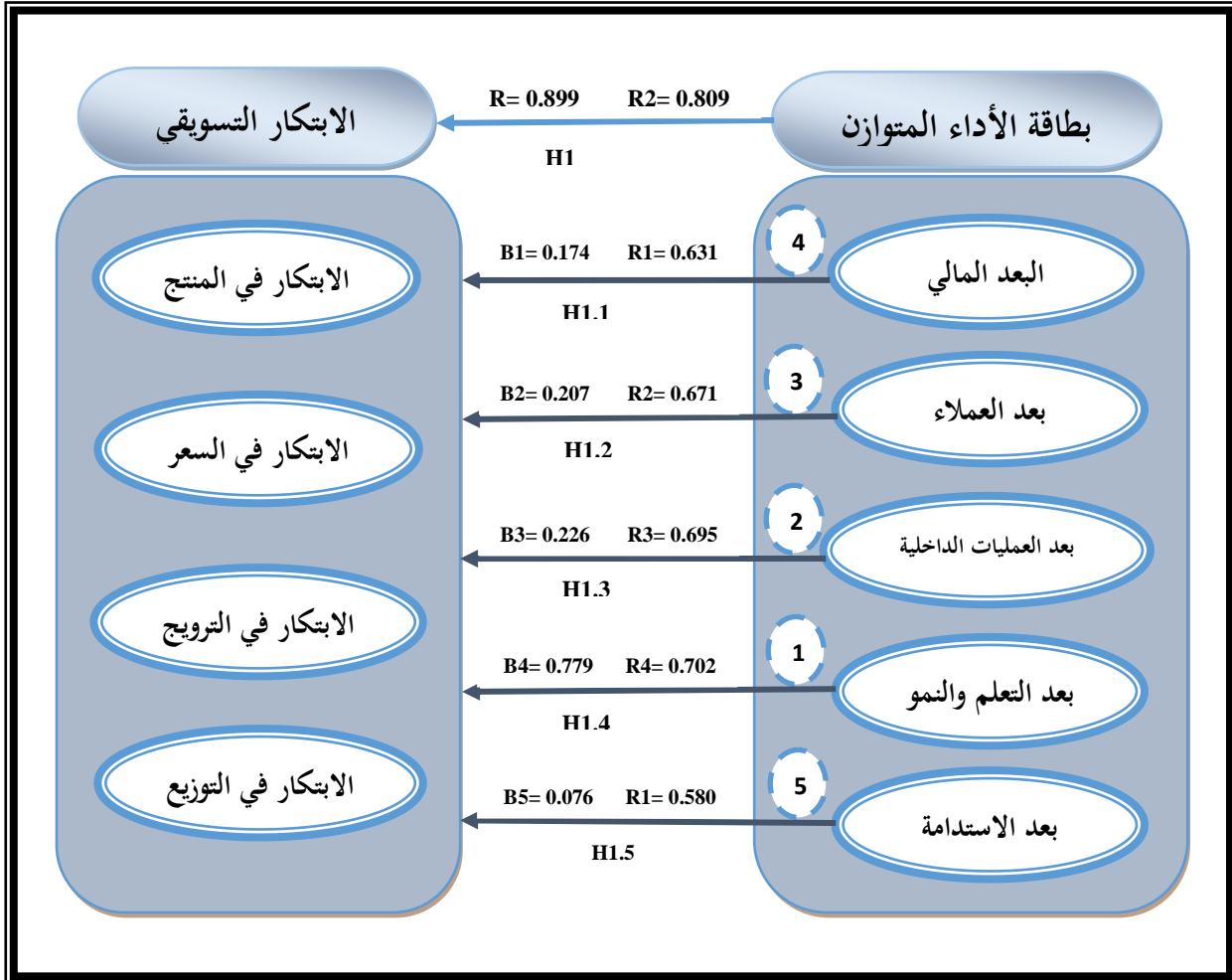
يوجد تأثير لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

## الفصل الرابع — نتائج الدراسة الميدانية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي

المطلب الرابع: النموذج النهائي للدراسة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع كما يلي:

الشكل رقم (27): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تفسير علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الابتكار التسويقي، حيث كان تأثير بطاقة الأداء المتوازن واضحًا من خلال قيمة معامل الارتباط والتحديد الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعد التعلم والنمو في الابتكار التسويقي في المرتبة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، ثم بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيرًا بعد الاستدامة.

الختامه

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الوقوف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، بالتطبيق على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، حيث تم القيام بتحديد أبعاد الإشكالية وفهمها من خلال الدراسة الاستكشافية كمرحلة اولى للبحث، ليتم بعدها حساب واعداد مختلف المؤشرات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة، وكمرحلة أخيرة للبحث حاولت الدراسة البحث في العلاقة بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والابتكار التسويقي وتحديد أهم وأكثر الأبعاد تأثيرا فيه، باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب، ليتم في الأخير التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات يمكن إنجازها فيما يلي:

### أولا: النتائج

بناء على الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة حضنة حليب تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية امتلاك مؤسسة حضنة حليب القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تفسير ذلك بما يلي:
  - تمتلك مؤسسة حضنة حليب مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتمارس الأنشطة والجهود اللازمة لذلك، حيث تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للمقاييس غير المالية (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) إلى جانب المقاييس المالية، إلا أن هذه الأداة لا تعمل بشكل متكامل، فكل بعد يعمل على حدى، دون تنسيق وترابط بين اهداف ومؤشرات أبعاد البطاقة؛
  - تقوم مؤسسة حضنة حليب بتحديد أهداف في كل محور من محاور البطاقة، كما تقوم بعملية قياس الأداء وتدرك أهمية هذه العملية، إلا أن المؤسسة تفتقر إلى التنسيق اللازم بين مديرياتها وأقسامها في عملية قياس الأداء، وهذا ما يعني عدم وجود ترابط بين أبعاد البطاقة؛
  - تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عامة مرتبطة بتوجه المؤسسة، وأهداف خاصة بكل مديرية، غير أن هناك بعض الأهداف لا يتم ترجمتها إلى مؤشرات؛ ولا يتم اقتراح مبادرات من اجلها تماشيا مع مبدا عمل بطاقة الأداء المتوازن؛
  - تستخدم المؤسسة عدد معتبر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تحتاج إلى البعض المكمل وعملية التنظيم لتصبح على شكل بطاقة متكاملة؛
- أظهرت الدراسة الميدانية أنه ومن خلال الاعتماد على المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة فعليا، إضافة إلى المؤشرات التي تم اقتراحها، أنه يمكنها الوصول إلى نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال:
  - تحديد الأهداف بدقة في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن؛

- ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات تسمح بقياس مدى تحقق هذه الأهداف؛
- تحديد المبادرات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- يمكن للنموذج المقترح أن يكون حلاً لمشكل ضعف التنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة وأقسامها، يجعل عملية القياس تمر بمراحل مدروسة ومنظمة وهي جوهر عمل بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتميز هذا النموذج بقدرته على الربط بين الأهداف والمؤشرات والمبادرات من جهة، وبين مختلف محاور البطاقة من جهة أخرى؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، يمكن اقتراح نموذج للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب، هذه الأخيرة توضح كيفية الربط بين الأهداف من خلال سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل المحاور الخمسة، وهذا ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بعلاقات الارتباط بين أبعاد البطاقة، مما سمح بتقديم خريطة استراتيجية مقترحة للمؤسسة، حيث تمكن هذه الأخيرة من:
  - تحقيق التكامل والتفاعل والتنسيق بين محاور البطاقة من خلال العلاقة السببية، إذ تعتمد الخريطة الاستراتيجية على المحاور الخمسة وتظهر العلاقات بينها بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية، حيث يتم تحقيق المحاور بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى؛
  - توضيح وتبسيط استراتيجية المؤسسة لكل العاملين في المؤسسة، حيث تسمح الخريطة الاستراتيجية بتحديد الإجراءات والعمليات الأساسية اللازمة لنجاح وتنفيذ الاستراتيجية، وذلك من خلال شبكة التأثيرات والتبعيات فتصبح الخريطة الاستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الاستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الاستراتيجية والتي على المؤسسة أن تصل إليها إذا طبقت استراتيجيتها بنجاح؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار التسويقي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0,809$ )، ما يعني أن بطاقة الأداء المتوازن قد فسرت 80,9% من التباين في الابتكار التسويقي، حيث كان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وفق الترتيب التنازلي التالي: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع، حيث اتضح أن بعد التعلم والنمو هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الابتكار التسويقي نظراً لأنه يعكس قدرة المؤسسة على التغيير والتحسين المستمرين، ويعنى بالإبداع والابتكار ويضم أنشطة البحث والتطوير، حيث يستخدم هذا البعد قدرات الإبداع والتطور والابتكار لدى المورد البشري في تحسين جودة العمليات الداخلية، التي تساهم هي الأخرى في تطوير وتحسين المنتجات وجذب المزيد من العملاء، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى زيادة إيرادات المؤسسة وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لبعدها التعلم والنمو في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب، وهو ما يتوافق مع آراء عينة الدراسة التي أكدت على أن المؤسسة تعمل باستمرار على اكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة وتعتبرها أهم أداة للتنافس، فهي تمكنها من تحسين جودة المنتجات الحالية وتطوير

منتجات جديدة، تخفيض التكاليف، وزيادة كفاءة وسرعة العمليات الداخلية وغيرها من المزايا، كما أكدت عينة الدراسة أن المؤسسة تعمل على توفير مناخ ملائم للعمل، مما يشجع على خلق أفكار إبداعية وتجسيدها على شكل ابتكارات في مختلف المجالات؛

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر لبعدها العمليات الداخلية في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب، وهو ما يتوافق مع آراء عينة الدراسة التي أكدت على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لهذا البعد باعتباره أساساً لخلق القيمة لكل من العملاء والمساهمين، حيث تقوم بتخفيض تكاليف العمليات الداخلية، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية، وبالتالي زيادة الأرباح، ونظراً لإدراك المؤسسة بأن هذا البعد هو ركيزة لنجاح كل ما يتعلق بالتحكم في التكاليف وتخفيضها وزيادة وتيرة الإنتاجية وتحسينها، قامت بإنشاء مخبر مركزي لمراقبة الجودة وفر على المؤسسة تكاليف ارسال العينات للفحص خارج الوطن، فضلاً عن كونها تسعى دائماً للاعتماد على أقل حد من الموارد (عمال، أموال، مواد أولية، آلات ومعدات)، وتخفيض معدل الضياع في الوقت ممارستها اليومية؛

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر لبعدها العملاء في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب، وهو ما يتوافق مع آراء عينة الدراسة التي أكدت على أن عملاء المؤسسة يحظون بمكانة وقيمة عالية، فهي تدرك أهميتهم وتضعهم ضمن أولوياتها، وتقوم بمجهودات في المجالات التسويقية التي لها علاقة مباشرة بهم، مما يساعدها على الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد، وبالتالي زيادة حصتها السوقية والزبونية، وهذا ما يتماشى مع المفاهيم التسويقية الحديثة التي تركز على التوجه بالزبون باعتباره محور العملية التسويقية؛

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر للبعدها المالي في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب، وهو ما يتوافق مع آراء عينة الدراسة التي أكدت على أن المؤسسة تعمل على تعظيم العائد على الاستثمار، وتملك القدرة على تحمل المخاطرة المتعلقة بالاستثمارات الجديدة وهو ما يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، كما تعمل على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن مما يؤدي إلى تعظيم الأرباح؛

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر لبعدها البيئة والمجتمع في تحقيق الابتكار التسويقي في مؤسسة حضنة حليب، وهو ما يتوافق مع آراء عينة الدراسة التي أكدت على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للجوانب البيئية، فهي تقوم بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الإنتاجية، وتعمل جاهدة لتخفيض معدل المواد المضرة بالبيئة وذلك في إطار سعيها للحصول على شهادة الايزو لسلامة الأغذية *ISO 22000* وشهادة الايزو للإدارة البيئية *ISO 14000*، وهذا ما يظهر جلياً في العديد من الأنشطة التي تقوم بها كإنشائها لمحطة معالجة المياه، معالجة النفايات الصلبة، تصفية الانبعاثات الغازية، خاصة وأنها تعمل في مجال الصناعات الغذائية؛

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن مؤسسة حضنة حليب تدرك أهمية الابتكار كأحد أهم عناصر الميزة التنافسية رغم تكاليفه المرتفعة، خاصة في ظل انخفاض المنافسة السعرية، وهذا ما يؤكد وجود مديرية للبحث والتطوير في المؤسسة، وهو ما يتوافق مع آراء عينة الدراسة التي أكدت على أن المؤسسة تقوم بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية، تماشياً مع تغير أذواق الزبائن وتفضيلاتهم، كما تطرح أيضاً منتجات جديدة بصفة دورية، إذ يحظى عنصر المنتج بعدد أكبر من الابتكارات مقارنة بباقي عناصر المزيج التسويقي (السعر، الترويج، التوزيع).

### ثانياً: الاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة ولتتمكن مؤسسة حضنة حليب من التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا التأثير على الابتكار التسويقي، تم تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن ان تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وتوفير لها بعض مقومات البقاء والنمو، ويمكن أن تخدم المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية بصفة عامة:

- ضرورة مواكبة المؤسسة للتطورات الحاصلة في علم الإدارة، وإعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها، بالانتقال من الأدوات التقليدية إلى الأدوات الحديثة، وتبني ودعم الإدارة العليا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن لسد القصور الحاصل في تقييم الأداء؛
- ضرورة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية وبين استراتيجية المؤسسة في نموذج واحد يجمع بين الأهداف والمؤشرات لكل الأبعاد وتوجيهها لتحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث يمكن أن يُقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح حلاً لمشكلة ضعف التنسيق بين مديريات المؤسسة وأقسامها، إذ يتميز هذا النموذج بقدرته على الربط بين الأهداف والمؤشرات والمبادرات من جهة، وبين مختلف محاور البطاقة من جهة أخرى؛
- إنشاء قسم في المؤسسة خاص بمتابعة وتقييم الأداء، يضم إدارات متخصصة ومؤهلة تشرف على العمليات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد الأهداف التي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها، وإعداد المؤشرات المناسبة التي تسمح بتقييم الأداء، وكذا اكتشاف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها آتياً؛
- ضرورة إعداد نظام معلومات يُعنى بجمع البيانات الخاصة بحساب المؤشرات، لتسهيل عملية تحديث المؤشرات بصفة مستمرة، وكذا تخزين ومعالجة البيانات المتعلقة بالزبائن والمنافسين من أجل إعداد تقارير تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- التركيز أكثر على العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة نجاح المؤسسة واستمرارها ومحركاً أساسياً للأداء، والعمل على تطوير مهارات الموظفين وتحسينها وذلك عن طريق التدريب والتكوين المستمرين، ورفع المخصصات المالية المخصصة لهذه العملية، لتمكين الإدارات من مواكبة المستجدات على الصعيد الإنتاجي والإداري على حد سواء، الأمر الذي يساهم في تكوين رأسمال بشري يتفاعل مع الموارد الأخرى للمؤسسة مما يشكل ميزة تنافسية

يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وكذا زيادة الاهتمام بمسببات تحقيق رضا الموظفين لضمان الاحتفاظ بهم والاستفادة من خبرتهم وتحقيق الاستقرار وروح الانتماء داخل المؤسسة؛

- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بالابتكار في العناصر الثلاثة للمزيج التسويقي (السعر، الترويج، التوزيع)، وتوفير المخصصات المالية اللازمة لذلك، وتوجيه جهودها في البحث والتطوير إلى هذه المجالات، مما يمنحها ميزة تنافسية مقابل المنافسين الذين يركز أغلبهم على الابتكار في مجال المنتج؛
- إتاحة الفرصة لجميع موظفي وعمال المؤسسة وتمكينهم من المساهمة في الابتكار من خلال اقتراح أفكار جديدة يمكن تحويلها إلى ابتكارات، باعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة وكذا استخدام الطرق العلمية في توليد الأفكار كالعصف الذهني؛
- ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يخدم الأهداف المسطرة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وهذا ما سينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة؛
- القيام بقياس الربح الصافي من كل عميل باعتباره مؤشراً مهماً من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، والعمل أيضاً على توفير البيانات اللازمة لحسابه، حيث يمكن هذا المؤشر المؤسسة من معرفة العملاء المربحين وغير المربحين، وبالتالي تحديد استراتيجية التعامل مع كل نوع من العملاء؛
- تكثيف الجهود المتعلقة بالقضاء على مسببات تأخر آجال تسليم الطلبات، من خلال العمل على توفير المواد الأولية الكافية لإعداد الطلبات وفي الوقت المناسب، الصيانة الدورية للآلات والمعدات، وتقليل غيابات العمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام التوزيع خاصة بعد التذبذبات الحاصلة في توزيع المنتجات في عاصمة الولاية وما رافقه من شكاوي متكررة من المستهلكين النهائيين؛

## ثالثاً: الآفاق

تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على الجوانب المهمة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، ومدى تأثيرها على الابتكار التسويقي بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، ويمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية، ومنها نقترح التالي:

- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية؛
- تقييم أداء المؤسسات الجامعية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- استخدام الخريطة الاستراتيجية كأداة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجعة

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

1. أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، مصر، 2011.
2. أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات - النظرية والتطبيق -، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
3. إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
4. البكري ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. الحريري محمد سرور، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
6. الخفاجي نعمة عباس وياعني احسان محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية - منظور متعدد الأبعاد-، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
7. السعد مسلم علاوي وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة -مدخل للإدارة المستدامة-، دار الكتاب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2012.
8. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
9. الصيرفي محمد عبد الفتاح، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
10. الطحان جاسم محمد علي، الابتكار المتضمنات والمتغيرات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات، 2016.
11. بهنسي السيد، ابتكار الأفكار الاعلانية، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2012.

12. عبيدات محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل سلوكي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010.
13. عسكري أحمد شاكر، التسويق، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
14. عكروش مأمون نديم وعكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
15. محمد أثمار عبد الرزاق، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
16. محمد محمد هاني ، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال -قياس الأداء المتوازن-، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
17. معلا ناجي وتوفيق رائف، أصول التسويق -مدخل تحليلي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
18. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح وغربية رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
19. منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
20. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
21. النصور إياد عبد الفتاح والصغير عبد الرحمان بن عبد الله ، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
22. يجياوي نعيمة ومقري زكية، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
23. يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

1. أبو النجا آمنة أبو النجا محمد، وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر)، أطروحة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.
2. أحمد محمد مظهر، تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2010.
3. بوشعور راضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC (حالة عملية مقارنة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
4. خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2014.
5. رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناپارك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
6. السرحان عطا الله فهد، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الادارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
7. سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2007.
8. الشطي علي سليمان، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007.

9. شين خثير، دور الترويج الابتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق إبداعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2016/2017.
10. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011.
11. غفير فراس عبد القادر، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2015.
12. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2015.
13. كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي- أوريدو- موبيليس)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2016/2017.
14. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
15. مربعي وهيبية، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012.
16. النصور عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
17. يجياوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب)، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2009.

1. إبراهيم سحر طلال، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2013.
2. اوسو خيرى علي، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي (دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
3. بريش السعيد ويحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011.
4. بن زايد سارة وفريد كورتل، دور الترويج الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة موبيليس)، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 17، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2016.
5. بن نامة نورية وكربالي محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -مديرية مستغانم)، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 5، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016.
6. الثويني يوسف بن محمد، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، تشرين أول، جامعة حائل، السعودية، 2014.
7. حجاج عبد الرؤوف وبن رنو أحلام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نفضال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود-2014/2011)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
8. حجوجة سارة وقويدري محمد، دور الابتكار الإعلاني في تحفيز القرار الشرائي لدى المستهلك (دراسة استطلاعية حول تأثير إعلانات خدمة الجيل الرابع لدى عينة من مستخدمي الانترنت في مدينة الأغواط)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 5، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

9. الحدراوي رافد حميد والزهيرى مروة عبد الكريم، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف)، مقالة في مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
10. حسين عبد الكريم علي، استخدام آلية السنيتكس (Synectics) في الحلول الابتكارية والأفكار الجديدة، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 1، جامعة بابل، العراق، 2015.
11. حمودي جنان علي ومحمد إيمان شاكر، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، 2011.
12. حميود عمار وشعوبي محمود فوزي، واقع تطبيق الابتكار التسويقي في التوزيع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (دراسة حالة مديرية التوزيع فرع ورقلة حضري)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
13. الحيزان أسامة فهد، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مقالة في مجلة العلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 01، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
14. الحصاونة يحيى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
15. درغام ماهر موسى وأبو فضة مروان محمد، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
16. الدليمي جنان عبد العباس باقر وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016.

17. رافي دراجي، الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات بمؤسسة موبيليس من خلال إدخال تكنولوجيا الجيل الثالث (3G)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016.
18. رايس فاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية (عرض بعض التجارب)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2015.
19. زاير وافية، بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الاستراتيجي (دراسة حالة ملينة التل بسطيف)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 9، جامعة البليدة 02، الجزائر، جوان 2014.
20. سعودي نجوى، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الاعمال (دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
21. سعودي نجوى وبوقرة رابح، التسويق الابتكاري أداة للمنافسة في الاعمال (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
22. سعيد سناء عبد الرحيم والباوي عبد الرضا ناصر، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
23. شابون أبو بكر مفتاح، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، جامعة سبها، ليبيا، 2013.
24. شوفي منصف وبين تركي عز الدين، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته)، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2016.
25. صادق درمان سليمان، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق -محافظة دهوك أنموذجا)، مجلة

- الابتكار والتسويق، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
26. عبد الحليم نادية راضي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2005.
27. عبد الحميد معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور فتح الرحمن الحسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
28. عبد الرحمن مدني سوار الذهب محمد، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية - 2008/2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 04، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، يناير 2014.
29. عبد الله مهابات نوري، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية (دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 06، العدد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009.
30. عبد اوي نوال، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق قيمة للزبون (دراسة حالة عينة من زبائن Condor للإلكترونيات بمدينة بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
31. العبيدي أزهار عزيز، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لعينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
32. عبيرات مقدم ومساوي سارة، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015.

33. العزاوي سحر أحمد كرجي وآخرون، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي (دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 20، العدد 76، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.
34. الغبان نائر صبري وحسين نادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، 2009.
35. قرش عبد القادر وسويسي طه عبد الرحمان، الابتكار التسويقي ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2015.
36. قمازي نجوى وكوشي مراد، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل (دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، العدد 27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2016.
37. قندوز طارق، فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
38. كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مقالة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
39. كشمولة ندى عبد الباسط، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2014.
40. لشهب الصادق وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقרת ولاية ورقلة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

41. محمد كمال احمد يوسف وإسماعيل ربيعة إسماعيل الفكي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات العليا، العدد 11، جامعة النيلين، السودان، 2015.
42. مرابطي عبد الغني، تموقع المنظمات بين حتمية التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2015.
43. مرعي جعفر خليل، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2012.
44. مزياني نور الدين وبلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013.
45. النعيمي صلاح عامر عبد القادر وعذيب عامر فدعوس، انعكاسات نظم الرصد المعلوماتي في التسويق الابتكاري (بحث تحليلي لعينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016.

#### IV- المداخلات:

1. براق محمد ولحشر الطاهر، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية-دروس النجاح والفشل، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار، الجزائر، يومي 25/24 أفريل 2006، ص 02.
2. برحومة عبد الحميد وزغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، مداخله مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10/11 نوفمبر 2009.
3. بن قصير إيمان وعبابو الطيب، دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة)، مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول: التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية -

الواقع والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 / 09 ديسمبر 2015.

4. بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1-، الجزائر، يومي 5 / 6 ماي 2014.

5. ديب مفيدة ورعي رياض، دور الابتكار في تعزيز القدرات التصديرية للاقتصاد الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 26 / 27 نوفمبر 2013.

6. رجب سوسن إبراهيم وآل مراد نجلة يونس محمد، تعزيز الابتكار التسويقي في إطار الثقافة التسويقية (دراسة استطلاعية لآراء المديرين لفنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 26 / 27 نوفمبر 2013.

7. زغلول جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية (مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين)، السعودية، يومي 18 / 19 ماي 2010.

8. زيدان محمد ومحمودي أحمد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية لمجمع صيدال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 26 / 27 نوفمبر 2013.

9. السراج حطي محمد شاكر وحامدي محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10 / 11 نوفمبر 2009.

10. عابدين حسني عابدين محمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين)، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الأول: دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس، فلسطين، أكتوبر 2013.
11. عباسي بوبكر وزلاسي سامر، ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين واقع الممارسة وحتمية المنافسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013.
12. عمري حدة وبرسولي فوزية، التسويق الابتكاري - مفاهيم وقضايا ابتكارية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013.
13. العمري هاني عبد الرحمن، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.
14. قصاص الطيب وصلاح الدين بولعراس، الابتكار التسويقي وأهمية التوصل إلى منتج جديد، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013.
15. كورتل فريد وصليلع آسيا، الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013.
16. مكي هشام وبوطيبة عبد الرحمن، الابتكار التسويقي ودوره في تمييز عرض المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 27/26 نوفمبر 2013.

17. يجياوي نعيمة ولدراع خديجة، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 / 23 نوفمبر 2011.

## IV- المواقع الالكترونية:

1. إبراهيم عبد عابدين، واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، <https://core.ac.uk/download/pdf/53035057.pdf>، تم الاطلاع يوم: 2018/08/06 الساعة: 15:22.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### I-الكتب:

1. *Amabile Teresa M. & Fisher Colin M., Stimulate Creativity by Fueling Passion, In E. Locke : Handbook of Principles of Organizational Behavior, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2009.*
2. *Armstrong Gary et al, Principes de marketing, 10ème édition, Pearson éducation, France, 2010.*
3. *Chai Nan, Sustainability Performance Evaluation System in Government -A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable envelopment-, Springer Science, London, 2009.*
4. *Horngren Charles T. et al, Cost accounting: a managerial emphasis, 14 th edition, pearson education, New Jersey, USA, 2012.*
5. *Kaplan Robert S. & Norton David P., The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1996.*
6. *Kotler Philip et al, Marketing, 5th edition, Sydney, Prentice Hall, U.S.A, 2001.*
7. *Kotler Philip & Amstrong Gary, Principles of Marketing, 14ème édition, prentice Hall Pearson, New Jersey, USA, 2011.*
8. *Kotler Philip & Bernard Dubois, Marketing Management, 10ème édition, pupli Union, paris, 2000.*
9. *Kotler Philip, Marketing Management, 12th édition, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2006.*
10. *Kotler Philip et al, Marketing Management, pearson éducation, 13ème édition, France, 2009.*
11. *Kotler Philip et al, Marketing Management, 14ème édition, Paris, Pearson, 2012.*

12. Lachman Jean, *le financement des stratégies de l'innovation, Economica, Paris, 1993.*
13. Lambain Jean Jacques, *Le Marketing Strategique, 2ème édition, Ediscience international, 1993.*
14. Lambin Jean Jacques, *Marketing Strategique et Opérationnel, édition Dunod, 7ème édition, France, 2008.*
15. Loning Hélène et al, *Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003.*
16. *Manual Oslo, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD publications, Paris, France, 2005.*
17. Niven Paul R., *Balanced Scorecard: step-by-step for governments and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.*
18. Védrine Sylvie Martin, *Initiation au Marketing, édition d'organisation, Paris, 2003.*

### II – المذكرات:

1. Manel Benzerafa, *L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Management Publique, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Université Paris X- Nanterre, France, 2007.*

### III – المقالات:

1. Alan Butler et al, *Linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning, Vol 30, No 2, April 1997.*
2. Divandri Ali & Yousefi Hodayoun, *"Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N°6, December 2011.*
3. Figge Frank et al, *The Sustainability Balanced Scorecard- Linking Sustainability Management to Business Strategy, Business Strategy and the Environment, No 11, 2002.*
4. Halpen Nigel, *Marketing innovation :sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas, journal of air transport management, march 2010.*
5. Kaplan Robert S. & Norton David P., *The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February, 1992.*
6. Kaplan Robert S. & Norton David P., *Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol 39, No 1, 1996.*

7. Kaplan Robert S. & Norton David P., *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part I, Accounting Horizons, Vol 15, N 01, March, 2001.*
8. Morisawa Toru, *Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach, Nomura research institute, N 45, 2002.*
9. Norreklit Hanne, *The balace on the balanced scorecard- a criticalanalysis of some of its assumptions, Management accounting Research, No 11, 2000.*
10. Robinson Robin A., *Balanced Scorecard, Computerworld, vol 34, No 4, 2000.*

#### IV- المداخلات:

1. Cobbold I.M. and Lawri G.J.G., *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, Third International Conference on Performance Measurement and Management, Boston, USA, July, 2002.*

اللائحة

## الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



### استبيان

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي

-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم التفضل بالإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستكون سرية وتستخدم لأغراض علمية بحتة.

تعاونكم حسن على لكم شكرا

تحت إشراف:

د. بعبطيش شعبان

إعداد الطالبة:

سعودي آمنة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسسة حضانة حليب على تعظيم العائد على الاستثمار					
02	تستخدم مؤسسة حليب أصولها استخدامًا أمثل					
03	تعمل مؤسسة حليب على تخفيض التكاليف لأدنى مستوى ممكن					
04	تعمل مؤسسة حليب على تعظيم الأرباح					
05	تعمل مؤسسة حليب على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة					
06	تعمل المؤسسة على تحقيق رضا عملائها في كل أنشطتها التسويقية					
07	تقوم المؤسسة بقياس الربح الصافي من كل عميل					

## الملاحق

					تقوم المؤسسة بكل مسببات جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم	<b>08</b>
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء	<b>09</b>
					تعمل المؤسسة على تنمية حصتها الزبونية والسوقية	<b>10</b>
					تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق ولاء العملاء	<b>11</b>
					تلتزم المؤسسة في ممارساتها اليومية باحترام آجال تسليم الطلبات	<b>12</b>
					تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض معدل الضياع في الوقت	<b>13</b>
					تقوم المؤسسة برفع معدل الطاقة المستعملة لخطوط الإنتاج	<b>14</b>
					تقوم المؤسسة بتخفيض عدد المنتجات المعيبة	<b>15</b>
					تقوم المؤسسة في ممارساتها اليومية بتخفيض تكاليف عملياتها	<b>16</b>
					تقوم المؤسسة بزيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق	<b>17</b>
					تقوم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين	<b>18</b>
					تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق رضا الموظفين	<b>19</b>
					تقوم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة	<b>20</b>
					تقوم المؤسسة بكل مسببات تحقيق الاحتفاظ بالعاملين	<b>21</b>
					تقوم المؤسسة بتوفير مناخ ملائم للعمل	<b>22</b>
					تقدم المؤسسة حوافز للعاملين للرفع من إنتاجيتهم	<b>23</b>
					تستخدم المؤسسة مواد تعبئة صديقة للبيئة	<b>24</b>
					تقوم المؤسسة بتخفيض معدل الفضلات والمهملات والانبعاثات الغازية الناجمة عن العمليات الانتاجية	<b>25</b>
					تقوم المؤسسة بترشيد استهلاكها من الماء والكهرباء والغاز	<b>26</b>
					يتمتع جميع العاملين بمستوى عال من الأمان الصحي	<b>27</b>
					تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية وبعض أفراد المجتمع	<b>28</b>
					توفر المؤسسة وسائل النقل والعلاج للعاملين	<b>29</b>
					تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للابتكار التسويقي	<b>30</b>
					تطرح المؤسسة منتجات جديدة بصفة دورية	<b>31</b>
					تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على منتجاتها الحالية	<b>32</b>
					تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في تسعير منتجاتها	<b>33</b>
					تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في الترويج لمنتجاتها	<b>34</b>
					تستخدم المؤسسة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين في توزيع منتجاتها	<b>35</b>

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الإمضاء	الجامعة	التخصص	الأستاذ
			أ.د دبي علي
			د لقواق عبد الرزاق
			د الباهي مصطفى
			د حوحو مصطفى
			د قروش عيسى
			د جباري عبد الوهاب

الملحق رقم (03)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA



Exercice au 31/12/2012



BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2012			2011
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 312 446	970 218	1 030 384
Immobilisations corporelles			0	
Terrains	241 287 530		241 287 530	129 287 530
Bâtiments	430 320 548	74 307 516	356 013 032	242 656 946
Autres immobilisations corporelles	5 662 031 291	2 687 744 676	2 974 286 615	2 587 042 587
Immobilisations en concession			0	
Immobilisations en cours	453 700 574		453 700 574	629 994 322
Immobilisations financières			0	
Titres mis en équivalence			0	
Autres participations et créances rattachées			0	
Autres titres immobilisés			0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	319 399 150		319 399 150	258 529 439
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>7 111 021 757</b>	<b>2 765 364 638</b>	<b>4 345 657 119</b>	<b>3 848 541 208</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	2 702 294 310		2 702 294 310	1 742 383 387
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	374 174 037		374 174 037	287 844 572
Autres débiteurs	784 753 233		784 753 233	317 000 055
Impôts et assimilés	22 397 811		22 397 811	
Autres créances et emplois assimilés			0	
Disponibilités et assimilés			0	
Placements et autres actifs financiers courants			0	
Trésorerie	32 605 469		32 605 469	44 186 190
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 916 224 860</b>	<b>0</b>	<b>3 916 224 860</b>	<b>2 391 414 204</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>11 027 246 617</b>	<b>2 765 364 638</b>	<b>8 261 881 979</b>	<b>6 239 955 412</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F [09]9[9]2[8]0[5]6[2]1[2]6[4]4

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité *PRODUCTION LAIT ET DERIVES*

Adresse *ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA*

Exercice au **31/12/2012**



**BILAN (PASSIF)**

PASSIF	2012	2011
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	1 350 000 000	1 091 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	70 196 385	55 511 127
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	344 517 906	293 705 156
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>1 764 714 291</b>	<b>1 440 216 283</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	2 466 569 226	2 310 974 989
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 466 569 226</b>	<b>2 310 974 989</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 379 318 508	586 520 571
Impôts	212 204 469	184 460 291
Autres dettes	596 535 156	261 042 873
Trésorerie Passif	1 842 540 329	1 456 740 405
<b>TOTAL III</b>	<b>4 030 598 462</b>	<b>2 488 764 140</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>8 261 881 979</b>	<b>6 239 955 412</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

N.I.F 099928056212644

Exercice au 31/12/2013

E. BELLAÏNE  
 Commissaire aux Comptes  
 Hal Sani ALGER 22. B.E.K.  
 ALGER - Tél. 93.13.94.16

## BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2013			2012
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	0
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 651 682	630 982	970 218
Immobilisations corporelles			0	0
Terrains	241 287 530		241 287 530	241 287 530
Bâtiments	560 542 249	95 023 544	465 518 705	356 013 032
Autres immobilisations corporelles	7 108 961 693	2 968 516 329	4 140 445 364	2 974 286 615
Immobilisations en concession			0	0
Immobilisations en cours	33 168 593		33 168 593	453 700 574
Immobilisations financières			0	0
Titres mis en équivalence			0	0
Autres participations et créances rattachées			0	0
Autres titres immobilisés			0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	324 050 609		324 050 609	319 399 150
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>8 272 293 338</b>	<b>3 067 191 555</b>	<b>5 205 101 783</b>	<b>4 345 657 119</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	3 044 396 842		3 044 396 842	2 702 294 310
Créances et emplois assimilés			0	0
Clients	295 754 898		295 754 898	374 174 037
Autres débiteurs	1 375 550 115		1 375 550 115	784 753 233
Impôts et assimilés	13 183 253		13 183 253	22 397 811
Autres créances et emplois assimilés			0	0
Disponibilités et assimilés			0	0
Placements et autres actifs financiers courants			0	0
Trésorerie	102 845 916		102 845 916	32 605 469
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 831 731 024</b>	<b>0</b>	<b>4 831 731 024</b>	<b>3 916 224 860</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>13 104 024 362</b>	<b>3 067 191 555</b>	<b>10 036 832 807</b>	<b>8 261 881 979</b>



# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice au 31/12/2013

Handwritten signature and stamp of the company.

Official stamp of the Algerian Chamber of Commerce and Industry, dated 2014.

## BILAN (PASSIF)

PASSIF	2013	2012
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	1 600 000 000	1 350 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	87 422 280	70 196 385
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	277 965 603	344 517 906
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>1 965 387 883</b>	<b>1 764 714 291</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	2 392 203 703	2 466 569 226
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 392 203 703</b>	<b>2 466 569 226</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 691 276 384	1 379 318 508
Impôts	218 697 540	212 204 469
Autres dettes	876 684 031	596 535 156
Trésorerie Passif	2 892 583 267	1 842 540 329
<b>TOTAL III</b>	<b>5 679 241 222</b>	<b>4 030 598 462</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>10 036 832 807</b>	<b>8 261 881 979</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice au 31/12/2014

رقم 1691  
2015

## BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2014			2013
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 959 339	323 325	630 982
Immobilisations corporelles			0	
Terrains	329 287 530		329 287 530	241 287 530
Bâtiments	658 007 218	125 371 583	532 635 635	481 518 705
Autres immobilisations corporelles	7 153 556 284	3 525 288 987	3 628 267 297	4 124 445 364
Immobilisations en concession			0	
Immobilisations en cours			0	33 168 593
Immobilisations financières			0	
Titres mis en équivalence			0	
Autres participations et créances rattachées			0	
Autres titres immobilisés			0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	385 461 878		385 461 878	324 050 609
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>8 530 595 574</b>	<b>3 654 619 909</b>	<b>4 875 975 665</b>	<b>5 205 101 783</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	2 702 214 100		2 702 214 100	3 044 396 842
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	885 927 435		885 927 435	295 754 898
Autres débiteurs	1 138 500 487		1 138 500 487	1 375 550 115
Impôts et assimilés			0	13 183 253
Autres créances et emplois assimilés			0	
Disponibilités et assimilés			0	
Placements et autres actifs financiers courants			0	
Trésorerie	14 349 046		14 349 046	102 845 916
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 740 991 068</b>	<b>0</b>	<b>4 740 991 068</b>	<b>4 831 731 024</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>13 271 586 642</b>	<b>3 654 619 909</b>	<b>9 616 966 734</b>	<b>10 036 832 807</b>



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099928056212644

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M' SILA BP 451 CA

Exercice au 31/12/2014

## BILAN (PASSIF)

PASSIF	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	1 800 000 000	1 600 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	101 320 560	87 422 280
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	201 022 540	277 965 603
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 102 343 100</b>	<b>1 965 387 883</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	2 374 167 193	2 392 203 703
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 374 167 193</b>	<b>2 392 203 703</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 065 137 075	1 691 276 384
Impôts	58 550 369	218 697 540
Autres dettes	1 043 649 336	876 684 031
Trésorerie Passif	2 973 119 661	2 892 583 266
<b>TOTAL III</b>	<b>5 140 456 441</b>	<b>5 679 241 222</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>9 616 966 734</b>	<b>10 036 832 807</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice clos au 31/12/2015



## BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2015			2014
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 978 272	304 392	323 325
Immobilisations corporelles			0	
Terrains	329 287 530		329 287 530	329 287 530
Bâtiments	660 902 370	161 405 201	499 497 169	532 635 635
Autres immobilisations corporelles	7 439 160 301	4 181 446 020	3 257 714 281	3 628 267 297
Immobilisations en concession	1 195 045		1 195 045	
Immobilisations en cours	73 865 133		73 865 133	
Immobilisations financières			0	
Titres mis en équivalence			0	
Autres participations et créances rattachées			0	
Autres titres immobilisés			0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	64 184 486		64 184 486	385 461 878
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>8 572 877 529</b>	<b>4 346 829 493</b>	<b>4 226 048 036</b>	<b>4 875 975 665</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	3 350 468 260		3 350 468 260	2 702 214 100
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	696 203 872		696 203 872	885 927 435
Autres débiteurs	907 314 173		907 314 173	1 138 500 487
Impôts et assimilés	5 129 658		5 129 658	
Autres créances et emplois assimilés			0	
Disponibilités et assimilés			0	
Placements et autres actifs financiers courants			0	
Trésorerie	218 155 515		218 155 515	14 349 046
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>5 177 271 478</b>	<b>0</b>	<b>5 177 271 478</b>	<b>4 740 991 068</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>13 750 149 007</b>	<b>4 346 829 493</b>	<b>9 403 319 515</b>	<b>9 616 966 734</b>

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F [09]9[9]2[8]0[5]6[2]1[2]6[4]4

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice clos au 31/12/2015



## BILAN (PASSIF)

PASSIF	2015	20134
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	1 900 000 000	1 800 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	111 371 687	101 320 560
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	303 944 156	201 022 540
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 315 315 843</b>	<b>2 102 343 100</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	1 802 743 462	2 374 167 193
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	1 188 727	
<b>TOTAL II</b>	<b>1 803 932 189</b>	<b>2 374 167 193</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 130 508 661	1 065 137 075
Impôts	26 567 556	58 550 369
Autres dettes	872 182 372	1 043 649 336
Trésorerie Passif	3 254 812 895	2 973 119 661
<b>TOTAL III</b>	<b>5 284 071 484</b>	<b>5 140 456 442</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>9 403 319 515</b>	<b>9 616 966 734</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F | 0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice au 31/12/2016

## BILAN (ACTIF)



Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 983 922	298 742	304 392
Immobilisations corporelles	0	0	0	0
Terrains	369 287 530	0	369 287 530	329 287 530
Bâtiments	660 902 370	197 450 319	463 452 051	499 497 170
Autres immobilisations corporelles	7 811 573 051	4 811 851 084	2 999 721 967	3 257 714 281
Immobilisations en concession	1 195 045	0	1 195 045	1 195 045
Immobilisations en cours	286 996 524	0	286 996 524	73 865 133
Immobilisations financières	0	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	66 695 027	0	66 695 027	64 184 486
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>9 200 932 211</b>	<b>5 013 285 325</b>	<b>4 187 646 887</b>	<b>4 226 048 037</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	2 931 929 710	0	2 931 929 710	3 350 468 260
Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Clients	787 675 777	0	787 675 777	696 203 872
Autres débiteurs	886 140 379	0	886 140 379	907 314 173
Impôts et assimilés	0	0	0	5 129 658
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
Trésorerie	84 617 655	0	84 617 655	218 155 515
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 690 363 521</b>	<b>0</b>	<b>4 690 363 521</b>	<b>5 177 271 478</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>13 891 295 733</b>	<b>5 013 285 325</b>	<b>8 878 010 408</b>	<b>9 403 319 515</b>



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

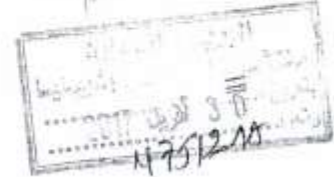
Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

N.I.F 099928056212644



Exercice au 31/12/2016



**BILAN (PASSIF)**

PASSIF	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	2 100 000 000	1 900 000 000
Capital non appelé	0	0
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	126 568 895	111 371 687
Ecart de réévaluation	0	0
Ecart d'équivalence (1)	0	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	296 037 923	303 944 156
Autres capitaux propres   Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 522 606 817</b>	<b>2 315 315 843</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	1 553 147 284	1 802 743 462
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	1 188 727	1 188 727
<b>TOTAL II</b>	<b>1 554 336 011</b>	<b>1 803 932 189</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	980 392 800	1 130 508 661
Impôts	60 634 794	26 567 556
Autres dettes	884 938 325	872 182 372
Trésorerie Passif	2 875 101 661	3 254 812 895
<b>TOTAL III</b>	<b>4 801 067 579</b>	<b>5 284 071 483</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>8 878 010 408</b>	<b>9 403 319 515</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099928056212644

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M' SILA BP 451 CA

Exercice au 31/12/2017

المؤيد السوار  
مفتشية الضرائب الشيبان  
بتاريخ 29.12.2018  
رقم 432/2018

## BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 989 664	293 000	298 742
Immobilisations corporelles	0	0	0	0
Terrains	369 287 530	0	369 287 530	369 287 530
Bâtiments	661 351 260	233 997 989	427 353 271	463 452 051
Autres immobilisations corporelles	8 274 691 365	5 527 978 398	2 746 712 967	2 999 721 967
Immobilisations en concession	1 195 045	0	1 195 045	1 195 045
Immobilisations en cours	506 385 677	0	506 385 677	286 996 524
Immobilisations financières	0	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	65 373 428	0	65 373 428	66 695 027
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>9 882 566 970</b>	<b>5 765 966 051</b>	<b>4 116 600 918</b>	<b>4 187 646 887</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	3 566 690 858	0	3 566 690 858	2 931 929 710
Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Clients	464 628 520	0	464 628 520	787 675 777
Autres débiteurs	1 251 589 693	0	1 251 589 693	886 140 379
Impôts et assimilés	0	0	0	0
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
Trésorerie	143 611 043	0	143 611 043	84 617 655
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>5 426 520 115</b>	<b>0</b>	<b>5 426 520 115</b>	<b>4 690 363 521</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>15 309 087 084</b>	<b>5 765 966 051</b>	<b>9 543 121 033</b>	<b>8 878 010 408</b>



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F | 0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4

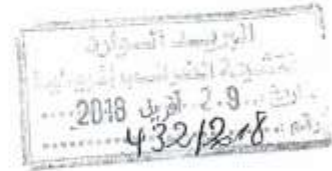
Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité      PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse      ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice au    31/12/2017



## BILAN (PASSIF)

PASSIF	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	2 100 000 000	2 100 000 000
Capital non appelé	0	0
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	141 370 792	126 568 895
Ecart de réévaluation	0	0
Ecart d'équivalence (1)	0	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	298 299 971	296 037 923
Autres capitaux propres   Report à nouveau	200 000 000	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 739 670 763</b>	<b>2 522 606 817</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	1 561 162 841	1 553 147 284
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	1 188 727	1 188 727
<b>TOTAL II</b>	<b>1 562 351 568</b>	<b>1 554 336 011</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 548 945 332	980 392 800
Impôts	168 928 365	60 634 794
Autres dettes	509 777 988	884 938 325
Trésorerie Passif	3 013 447 016	2 875 101 661
<b>TOTAL III</b>	<b>5 241 098 702</b>	<b>4 801 067 579</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>9 543 121 033</b>	<b>8 878 010 408</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



الملحق رقم (04)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F | 0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :  
SARL HODNA LAIT  
Activité : PRODUCTION LAIT ET DERIVES  
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA



Exercice du : 01/01/2012 Au : 31/12/2012

COMPTE DE RESULTAT

0	2012		2011	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		5 410 173		4 099 632
Produits fabriqués		8 820 301 423		7 015 357 315
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>8 825 711 596</b>		<b>7 019 456 947</b>
Production stockée ou déstockée		119 718 515		89 373 289
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		85 395 664		59 841 248
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>9 030 825 775</b>		<b>7 168 671 484</b>
Achats de marchandises vendues	5 002 119		4 057 738	
Matières premières	6 669 610 926		5 068 066 253	
Autres approvisionnements	68 138			
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	88 098 112		80 770 496	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale				
Locations	68 664 985		80 480 355	
Entretien, réparations et maintenance	13 443 079		6 282 806	
Primes d'assurances	22 591 967		36 740 328	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 020 133		4 055 053	
Publicité	31 168 997		129 300 627	
Déplacements, missions et réceptions	16 980 679		16 739 461	
Autres services	175 576 845		100 950 292	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>7 094 225 980</b>		<b>5 527 443 409</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>0</b>	<b>1 936 599 796</b>	<b>0</b>	<b>1 641 228 076</b>
Charges de personnel	399 131 578		310 813 930	
Impôts et taxes et versements assimilés	60 178 678		57 819 080	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1 477 289 540</b>	<b>0</b>	<b>1 272 595 067</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F. 0999928056212644

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**



2013

Rubriques	2012		2011	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		11 366 301		10 727 184
Autres charges opérationnelles	131 257 069		103 249 984	
Dotations aux amortissements	847 639 743		695 542 517	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>509 759 029</b>	<b>0</b>	<b>484 529 750</b>
Produits financiers		38 630 897		24 720 347
Charges financières	163 207 039		184 122 610	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>124 576 142</b>	<b>0</b>	<b>159 402 263</b>	<b>0</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>0</b>	<b>385 182 887</b>	<b>0</b>	<b>325 127 487</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)		25 694 110		16 764 619
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	16 790 042		469 392	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>8 904 068</b>	<b>0</b>	<b>16 295 227</b>
Impôts exigibles sur résultats	49 569 049		47 717 558	
Impôts différés (variations) sur résultats				
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>344 517 906</b>	<b>0</b>	<b>293 705 156</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0199928056212644

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**

Exercice du : 01/01/2013 Au : 31/12/2013

## COMPTES DE RESULTAT

0	2013		2012	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		13 010 008		5 410 173
Produits fabriqués		9 050 703 042		8 820 301 423
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>9 063 713 050</b>		<b>8 825 711 596</b>
Production stockée ou déstockée		315 605 012		119 718 515
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		129 842 364		85 395 664
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>9 509 160 426</b>		<b>9 030 825 775</b>
Achats de marchandises vendues	11 479 521		5 002 119	
Matières premières	7 466 157 765		6 669 610 926	
Autres approvisionnements			68 138	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	132 670			
Autres consommations	94 462 780		88 098 112	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	107 317 737		68 664 985	
Entretien, réparations et maintenance	32 378 397		13 443 079	
Primes d'assurances	5 867		22 591 967	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	7 752 584		3 020 133	
Publicité	175 270 866		31 168 997	
Déplacements, missions et réceptions	19 053 512		16 980 679	
Autres services	132 527 095		175 576 845	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>8 046 538 794</b>		<b>7 094 225 980</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>0</b>	<b>1 462 621 633</b>	<b>0</b>	<b>1 936 599 796</b>
Charges de personnel	554 264 423		399 131 578	
Impôts et taxes et versements assimilés	64 589 649		60 178 678	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>843 767 561</b>	<b>0</b>	<b>1 477 289 540</b>

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F [0]9[9]9[2]8[0]5[6]2[1]2[6]4[4]

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**

Rubriques	2013		2012	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		29 272 856		11 366 301
Autres charges opérationnelles	26 152 500		131 257 069	
Dotations aux amortissements	692 690 427		847 639 743	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>154 197 490</b>	<b>0</b>	<b>509 759 029</b>
Produits financiers		28 273 743		38 630 897
Charges financières	261 190 368		163 207 039	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>232 916 625</b>	<b>0</b>	<b>124 576 142</b>	<b>0</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>78 719 135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>385 182 887</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)		424 081 709		25 694 110
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	26 946 431		16 790 042	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>397 135 278</b>	<b>0</b>	<b>8 904 068</b>
Impôts exigibles sur résultats	40 450 540		49 569 049	
Impôts différés (variations) sur résultats				
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>277 965 603</b>	<b>0</b>	<b>344 517 906</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.

Hodna Lait  
 ALGER - Tél. 07 53 3 91 19



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099928056212644

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**

Exercice du : 01/01/2014 Au : 31/12/2014

## COMPTE DE RESULTAT

0	2014		2013	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				13 010 008
Produits fabriqués		10 601 606 265		9 050 703 042
Production vendue Prestations de services		94		
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	429 132			
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>10 601 177 227</b>		<b>9 063 713 050</b>
Production stockée ou déstockée		79 628 683		315 605 012
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		155 279 852		129 842 364
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>10 836 085 762</b>		<b>9 509 160 426</b>
Achats de marchandises vendues			11 479 521	
Matières premières	8 542 458 120		7 466 157 765	
Autres approvisionnements			0	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services			132 670	
Autres consommations	93 148 585		94 462 780	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		345 150		
Sous-traitance générale				
Services extérieurs			107 317 737	
Locations	156 066 832		32 378 397	
Entretien, réparations et maintenance	27 381 072		5 867	
Primes d'assurances				
Personnel extérieur à l'entreprise			7 752 584	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	14 779 413		175 270 866	
Publicité	21 084 025		19 053 512	
Déplacements, missions et réceptions	15 505 626		132 527 095	
Autres services	169 469 036			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>9 039 547 559</b>		<b>8 046 538 794</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>0</b>	<b>1 796 538 203</b>	<b>0</b>	<b>1 462 621 633</b>
Charges de personnel	571 738 334		554 264 423	
Impôts et taxes et versements assimilés	66 718 238		64 589 649	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1 158 081 631</b>	<b>0</b>	<b>843 767 561</b>



# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**

Rubriques	2014		2013	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		67 683 318		29 272 856
Autres charges opérationnelles	171 212 997		26 152 500	
Dotations aux amortissements	721 033 244		692 690 427	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>333 518 708</b>	<b>0</b>	<b>154 197 490</b>
Produits financiers		68 829 635		28 273 743
Charges financières	213 296 660		261 190 368	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>144 467 025</b>	<b>0</b>	<b>232 916 625</b>	<b>0</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>0</b>	<b>189 051 683</b>	<b>78 719 135</b>	<b>0</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)		535 050 992		424 081 709
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	518 055 520		26 946 431	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>16 995 472</b>	<b>0</b>	<b>397 135 278</b>
Impôts exigibles sur résultats	5 024 613		40 450 540	
Impôts différés (variations) sur résultats				
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>201 022 540</b>	<b>0</b>	<b>277 965 603</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099928056212644

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**

2016 26



Exercice du : 01/01/2015 Au : 31/12/2015

## COMPTE DE RESULTAT

0	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		10 122 567 130		10 601 606 265
Production vendue Prestations de services				94
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés			429 132	
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>10 122 567 130</b>		<b>10 601 177 227</b>
Production stockée ou déstockée		53 799 229		79 628 683
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		139 811 916		155 279 852
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>10 316 178 275</b>		<b>10 836 085 762</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	7 709 497 520		8 542 458 120	
Autres approvisionnements	167 870		0	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	100 214 984		93 148 585	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		6 876 600		345 150
Sous-traitance générale				
Locations	148 819 069		156 066 832	
Entretien, réparations et maintenance	54 452 025		27 381 072	
Primes d'assurances				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 171 445		14 779 413	
Publicité	24 008 986		21 084 025	
Déplacements, missions et réceptions	14 911 282		15 505 626	
Autres services	159 708 822		169 469 036	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>8 213 075 403</b>		<b>9 039 547 559</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>0</b>	<b>2 103 102 873</b>	<b>0</b>	<b>1 796 538 203</b>
Charges de personnel	613 596 832		571 738 334	
Impôts et taxes et versements assimilés	52 522 536		66 718 238	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1 436 983 505</b>	<b>0</b>	<b>1 158 081 631</b>

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099928056212644

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M' SILA BP 451 CA**



Rubriques	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		73 492 563		67 683 318
Autres charges opérationnelles	207 676 929		171 212 997	
Dotations aux amortissements	732 803 008		721 033 244	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>569 996 131</b>	<b>0</b>	<b>333 518 708</b>
Produits financiers		27 945 700		68 829 635
Charges financières	301 831 934		213 296 660	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>273 886 234</b>	<b>0</b>	<b>144 467 025</b>	<b>0</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>0</b>	<b>296 109 897</b>	<b>0</b>	<b>189 051 683</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)		126 808 706		535 050 992
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	113 148 293		518 055 520	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>13 660 413</b>	<b>0</b>	<b>16 995 472</b>
Impôts exigibles sur résultats	5 826 154		5 024 613	
Impôts différés (variations) sur résultats				
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>303 944 156</b>	<b>0</b>	<b>201 022 540</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 10|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :  
SARL HODNA LAIT  
Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES  
Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice du : 01/01/2016 Au : 31/12/2016

## COMPTE DE RESULTAT

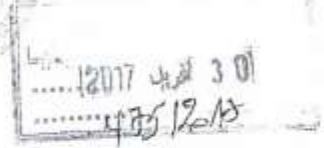
TCR	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		9 896 716 186		10 122 567 130
Produits fabriqués		0		
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	672 068			
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>9 896 044 119</b>		<b>10 122 567 130</b>
Production stockée ou déstockée		126 324 347		53 799 229
Production immobilisée		105 132 176		139 811 916
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>10 127 500 641</b>		<b>10 316 178 276</b>
Achats de marchandises vendues			7 709 497 520	
Matières premières	7 487 921 033		167 870	
Autres approvisionnements	49 726			
Variations des stocks	13 000			
Achats d'études et de prestations de services	113 548 836		100 214 984	
Autres consommations				6 876 600
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale			148 819 069	
Locations	127 174 799		54 452 025	
Entretien, réparations et maintenance	48 817 980			
Primes d'assurances	33 890 041			
Personnel extérieur à l'entreprise	8 391 929		8 171 445	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	14 354 085		24 008 986	
Publicité	24 649 053		14 911 282	
Déplacements, missions et réceptions	259 439 821		159 708 822	
Autres services				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>8 118 250 303</b>		<b>8 213 075 403</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>0</b>	<b>2 009 250 339</b>	<b>0</b>	<b>2 103 102 873</b>
Charges de personnel	615 895 745		613 596 832	
Impôts et taxes et versements assimilés	41 857 800		52 522 536	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1 351 496 793</b>	<b>0</b>	<b>1 436 983 505</b>

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0999928056212644

Désignation de l'entreprise :  
SARL HODNA LAIT  
Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES  
Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA



Rubriques	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		70 532 206		73 492 563
Autres charges opérationnelles	406 404 228		207 676 929	
Dotations aux amortissements	726 629 446		732 803 008	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>288 995 325</b>	<b>0</b>	<b>569 996 130</b>
Produits financiers		48 989 942		27 945 700
Charges financières	90 217 437		301 831 934	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>41 227 495</b>	<b>0</b>	<b>273 886 234</b>	<b>0</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>0</b>	<b>247 767 830</b>	<b>0</b>	<b>296 109 896</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)		90 957 439		126 808 707
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	36 875 367		113 148 292	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>54 082 072</b>	<b>0</b>	<b>13 660 415</b>
Impôts exigibles sur résultats	5 811 979		5 826 154	
Impôts différés (variations) sur résultats				
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>296 037 923</b>	<b>0</b>	<b>303 944 156</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.



# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099928056212644

Désignation de l'entreprise :  
SARL HODNA LAIT  
Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES  
Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA

Exercice du : 01/01/2017 Au : 31/12/2017



## COMPTE DE RESULTAT

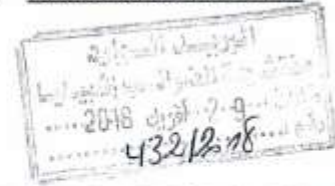
TCR	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		10 015 807 147		9 896 044 119
Production vendue		1 200 000		
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	1 559 514			
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>10 015 447 633</b>		<b>9 896 044 119</b>
Production stockée ou déstockée		165 942 545		126 324 347
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		94 258 308		105 132 176
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>10 275 648 486</b>		<b>10 127 500 641</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	7 741 613 650		7 487 921 033	
Autres approvisionnements	810 160		49 726	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	163 000		13 000	
Autres consommations	126 464 584		113 548 836	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		14 165 450		
Sous-traitance générale				
Locations	109 767 022		127 174 799	
Entretien, réparations et maintenance	47 708 330		48 817 980	
Primes d'assurances	30 292 459		33 890 041	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 078 782		8 391 929	
Publicité	57 559 632		14 354 085	
Déplacements, missions et réceptions	28 840 998		24 649 053	
Autres services	266 415 106		259 439 821	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>8 398 548 273</b>		<b>8 118 250 303</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>0</b>	<b>1 877 100 213</b>	<b>0</b>	<b>2 009 250 338</b>
Charges de personnel	606 703 345		615 895 745	
Impôts et taxes et versements assimilés	54 750 145		41 857 800	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1 215 646 723</b>	<b>0</b>	<b>1 351 496 793</b>

# الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0999928056212644

Désignation de l'entreprise :  
**SARL HODNA LAIT**  
 Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**  
 Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M'SILA BP 451 CA**



Rubriques	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		43 892 320		70 532 206
Autres charges opérationnelles	189 910 950		406 404 228	
Dotations aux amortissements	752 680 727		726 629 446	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>316 947 367</b>	<b>0</b>	<b>288 995 325</b>
Produits financiers		7 557 065		48 989 942
Charges financières	82 139 916		90 217 437	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>74 582 851</b>	<b>0</b>	<b>41 227 495</b>	<b>0</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>0</b>	<b>242 364 516</b>	<b>0</b>	<b>247 767 830</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)		68 751 998		90 957 439
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	6 759 632		36 875 367	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>61 992 365</b>	<b>0</b>	<b>54 082 072</b>
Impôts exigibles sur résultats	6 056 910		5 811 979	
Impôts différés (variations) sur résultats				
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>298 299 971</b>	<b>0</b>	<b>296 037 922</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وكذا توضيح أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في نفس المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم القيام بمقابلات مع عدد من مسؤولي المؤسسة، تحليل وثائق المؤسسة، بالإضافة إلى تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت ذو الأوزان الخمسة، وُزعت على الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة والبالغ عددهم 102 إطاراً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.V22.

وبعد تحليل معطيات المقابلات، الوثائق المالية، والاستبيان خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تملك مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أنها تحتم بالمقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، تقوم بتحديد الأهداف، وتستخدم عدد معتبر من مؤشرات البطاقة، وهذا ما يمكنها من الوصول إلى تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تحديد الأهداف بدقة في كل بعد، ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات، تحديد المبادرات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وأسفرت الدراسة عن نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب يساهم في خلق الترابط المفقود بين أبعاد البطاقة من جهة، وبين الأهداف، المؤشرات، والمبادرات من جهة أخرى. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي حسب آراء عينة الدراسة، حيث تبين أن الابتكار التسويقي في المؤسسة يتأثر ببعد التعلم والنمو بالدرجة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيراً بعد البيئة والمجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الابتكار التسويقي، مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

## Résumé:

La présente étude vise à identifier la méthode d'appliquer le modèle du tableau de bord prospectif dans la société «Hodna Lait» de M'sila et à expliquer l'effet de l'utilisation des dimensions du tableau de bord prospectif sur la réalisation du marketing de l'innovation dans la même société. A cet effet, on a effectué des entretiens avec un bon nombre de responsables au sein de la société, analysé les documents de cette société et on a conçu un questionnaire suivant l'échelle de Likert aux cinq poids distribué à l'administration supérieure et centrale de la société qui comprennent de 102 cadres. En effet, les informations ont été analysées en utilisant le logiciel SPSS V22.

Après analyse des données des entretiens, des documents financiers, du questionnaire, l'étude est parvenu au résultat que la société possède les attributs de l'application du tableau de bord prospectif du fait qu'elle s'intéresse aux échelles non financières avec les échelles financières, qui déterminent les objectifs et emploient plusieurs indicateurs du tableau de bord. Cela lui permet d'aboutir à l'application du modèle du tableau de bord prospectif par la détermination avec précision des objectifs de chaque dimension, la traduction de ces objectifs en indicateurs, la détermination des initiatives et des procédures nécessaires pour atteindre les objectifs visés. Aussi, l'étude a abouti à un modèle proposé pour le tableau de bord prospectif dans la société «Hodna Lait» qui contribue dans la création de la cohérence perdue entre les dimensions du tableau de bord d'une part, et les objectifs, les indicateurs, les initiatives d'autre part. En outre, l'étude a abouti à l'existence du rapport d'effet des dimensions du tableau de bord prospectif dans la réalisation du marketing de l'innovation suivant les opinions de l'échantillon de l'étude. En effet, il s'est avéré que le marketing de l'innovation dans la société est influencé par la dimension de l'éducation et du développement en premier lieu, vient ensuite les opérations internes, ensuite la dimension des opérateurs, après la dimension financière et enfin la dimension de l'environnement et de la société.

**Mots clés :** tableau de bord prospectif ; innovation marketing ; société Hodna Lait de M'sila

## Abstract:

The present study aimed to identify how to apply the Balanced Scorecard model in the enterprise of Hodna Lait at M'sila, as well as to clarify the impact of using the Balanced Scorecard dimensions in achieving marketing innovation in the same enterprise. In order to achieve this goal, interviews were conducted with a number of the enterprise's officials, the analysis of the enterprise's documents, in addition to designing a questionnaire according to the Fifth Likert's Scale that was distributed to higher and middle management enterprise totaling 102 framework, and the data were analyzed using the program SPSS.V22.

After analyzing the interviews, the financial documents, and the questionnaire data, the study resulted that the enterprise has the elements of applying the balanced scorecard. It concerns with non-financial measures besides financial measures, it determines goals, and it uses a significant number of card indicators. The aforementioned elements makes it able to get access to the application model for the Balanced Scorecard, through setting goals accurately in each dimension, translating these goals into indicators, Identify initiatives and actions necessary to achieve the predetermined objectives. The study also proposed a model for the Balanced Scorecard for Hodna Lait enterprise, which contributes in creating the missing link between the dimensions of the card on the one hand, and the objectives, indicators, and initiatives on the other. The study also concluded that there is an impact relationship to the dimensions of the balanced scorecard in achieving marketing innovation. It showed that the former is firstly affected by the learning and growth dimension, internal processes, customers, the financial dimension, and finally the environment and society.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Marketing Innovation; Hodna Lait Enterprise.