

**التخطيط الاستراتيجي (أسلوب فايفر) بالابتكار التسويقي: دراسة تحليلية في شركة إبلال للمستلزمات الطبية****Reflection of strategic planning in the Pfeiffer style in marketing innovation: An analytical study in Eblal Medical Supplies Company**

\*فاطمة ثائر عبد الأمير  
قسم اقتصاديات ادارة الاستثمار و الأعمال  
كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين  
بغداد، العراق  
Fatima T. Abed Al-amir  
Department of Economics of  
Investment and Resources  
Management, College of Business  
Economics, Al- Nahrain University,  
Baghdad, Iraq  
[fatema.im21@ced.nahrainuniv.edu.iq](mailto:fatema.im21@ced.nahrainuniv.edu.iq)

طارق علي جاسم  
قسم اقتصاديات ادارة الاستثمار و الأعمال،  
كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين  
بغداد، العراق  
Tarik A. Jassim  
Department of Economics of  
Investment and Resources  
Management, College of  
Business Economics, Al-Nahrain  
University, Baghdad, Iraq  
[tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq](mailto:tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq)

**معلومات البحث:**  
• تاريخ الاستلام: 2023-01-28  
• تاريخ ارسال : 2023-02-16  
التعديلات  
• تاريخ قبول: 2023-02-20  
النشر  
**\*المؤلف المراسل:**  
فاطمة ثائر عبد الأمير  
[fatema.im21@ced.nahrainuniv.edu.iq](mailto:fatema.im21@ced.nahrainuniv.edu.iq)

**المستخلص:**

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر في تحسين الابتكار التسويقي لغرض مساعدة الشركة المبحوثة على تبني أسلوب استراتيجي فعال و يساهم في تعزيز الابتكار التسويقي ، و يهدف البحث أيضاً إلى التعرف على حقيقة الترابط بين متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر، والابتكار التسويقي) ، و قد جرى جمع البيانات عن طريق توزيع استبانة اعدت لهذا الغرض إذ تمثل مجتمع البحث في شركة إبلال للمستلزمات الطبية في مدينة بغداد أما عينة البحث قد تضمنت المدراء في الشركة ، و من أجل الوصول إلى النتائج التي تحقق هدف البحث تم صياغة فرضية رئيسة تفرعت منها اربعة فرضيات فرعية تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الأساليب و الأدوات الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف) و الاداة الاحصائية الاستدلالية (معامل سبيرمان، وجوتمان) وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات و من ابرزها: ان الشركة المبحوثة تستخدم اسلوب فايفر في تحسين الابتكارات التسويقية و لكن بصورة غير كافية ، بالإضافة إلى قلة الاهتمام في توظيف الأسلوب في الابتكار بطرق التسعير و التوزيع.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التسويقي، التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر

**Abstract:**

This research aims to indicate the effectiveness of using strategic planning by FIVER method to improve marketing innovation to help the company researched to adopt an effective strategic way and help to confirming marketing innovation, this research also aims to identify the truth between the two variables of the research (FIVER strategic planning way and innovation marketing). The data was collected by distributing questionnaire prepared for this purpose which represent the research community in the IBLAL company for medical supplies in Baghdad city, and research sample included the managers in the company, and for reaching perfect results, A major hypothesis has been formulated which divided into four Sub- Hypotheses. The hypotheses tested through a group of statistical methods and tools (Arithmetic mean, Standard deviation, Coefficient of difference) and inferential statistical tool (SPEARMAN Coefficient, GOTMAN). The researcher has reached to numbers of conclusions the most important one is the company researched use FIVER METHOD to improve marketing innovations but it is not enough, In addition to that no enough important in Employment of innovation specifically in pricing and distribution.

**Keywords:** Marketing innovation, Pfeiffer style strategic planning

## المقدمة

في الوقت الحاضر تواجه معظم الشركات بيئة تتسم بالكثير من التغيير والتحديات التي تحد من قدرة الشركة على تحقيق اهدافها والنجاح الذي تسعى للوصول اليه وهو ما جعلها بحاجة الى نماذج وخطط تتناسب مع التطور السريع و مع هذه التحديات، ومن اهم الأساليب التي تساعد الشركات في رسم خططها والتكيف مع التغييرات والارتقاء بمستوى ابتكاراتها هو مفهومي التخطيط الاستراتيجي والابتكار التسويقي.

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأنشطة الأساسية في إدارة الشركات، إذ يساعد على تحديد الاهداف والأولويات، والتركيز على الموارد المالية و البشرية المتاحة، وخلق بيئة عمل تشجع العاملين على تحقيق اهداف الشركة وتقييم وضبط اتجاه الشركة في الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة و تتخذ من خلاله القرارات والاجراءات الضرورية التي تشكل توجه واهداف الشركة، وتشير الدراسات الى إن أغلب الشركات الناجحة هي الشركات التي تعتمد في تحديد مسارها على التخطيط الاستراتيجي .

واسلوب فايفر من اشمل اساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يستخدم في تحديد اهداف الشركة ووضع تصور حقيقي عن مستقبلها و يعمل على تقييم و دراسة الواقع بصورة مستمرة من اجل اجراء التعديلات للوصول الى رؤية الشركة، و هو اسلوب ضامن للخطوات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي .

بينما الابتكار التسويقي يمثل أحد أهم عناصر التميز في الشركات و يساعد الشركة على خلق ميزة تنافسية مستدامة مما يجعلها شركة رائدة في السوق بالإضافة إلى انه يسعى لإشباع حاجات العملاء بطرق تسويقية مبتكرة تميزها عن المنافسين و تحقيق رضا العميل بالنسبة للشركات مهمة ضرورية كون العميل هو سيد الموقف و محور اهتمام الشركات و التعرف على حاجاته و رغباته من اولويات الشركة.

و قد تم تناول البحث من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث يمثل الأول بالإطار العام للبحث و يتكون من (منهجية البحث)، فيما يتضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث (أساسيات في التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر، و ماهية الابتكار التسويقي)، و تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث (عرض نتائج اختبار فرضية الارتباط)، أما المبحث الرابع فتمثل باستنتاجات و توصيات البحث، و تكتمل الدراسة بالمصادر.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه معظم الشركات في القطاع العام التغيير المستمر في مختلف الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، وعلى وجه الخصوص الشركات التي تعمل في مجال الأجهزة و المستلزمات الطبية ، كون هذا القطاع في تطور مستمر و منافسة حادة في ظل تطور الأجهزة و ازدياد الشركات المنافسة والتغير في رغبات المستهلكين ومن هنا جاءت مشكلة البحث في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر في الابتكار التسويقي وبما يساعد هذه الشركات من توظيف خططها ورؤيتها للمستقبل وبرامج عملها من اجل تحسين إبتكاراتها عبر البحث عن اهم الأساليب التي يمكن ان تعطي للمنظمة صورة واضحة عن كيفية قياس وتقييم ابتكاراتها وبالتالي على اداء الشركة ككل ، وبناءاً على ذلك جرى صياغة تساؤل البحث كالآتي:

ما هي علاقة التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر في الابتكار التسويقي في الشركة عينة البحث؟

### ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها البحث إذ شمل متغيرين رئيسيين الأول التخطيط الاستراتيجي كمتغير رئيسي والذي يمثل عملية ديناميكية ومستمرة يسعى لتحقيق طموحات و اهداف الشركة و ترسم سياسات الشركات وتجعلها تتجه في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق اهدافها المطلوبة، في حين يمثل الابتكار التسويقي المتغير الثاني والذي يعد اساساً لنمو واستمرار الشركة على المدى البعيد،

بالإضافة إلى التعرف على اسلوب التخطيط الذي يشجع و يدعم الإبتكارات في الشركة.

1- التركيز على ضرورة اعتماد ممارسات التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر بين موظفي الشركة المبحوثة لتعزيز هذا التوجه المهم.

2- يستمد البحث أهميته من أهمية استقطاب العميل الذي يشكل جوهر عمل الشركة ومن أهم المكاسب التي تحققها الشركة في اعتمادها على اسلوب فايفر هو القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة و المحافظة على مكانتها في السوق.

3- اسهام التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر وعلاقته بالابتكار التسويقي في الشركة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثالثاً: أهداف البحث

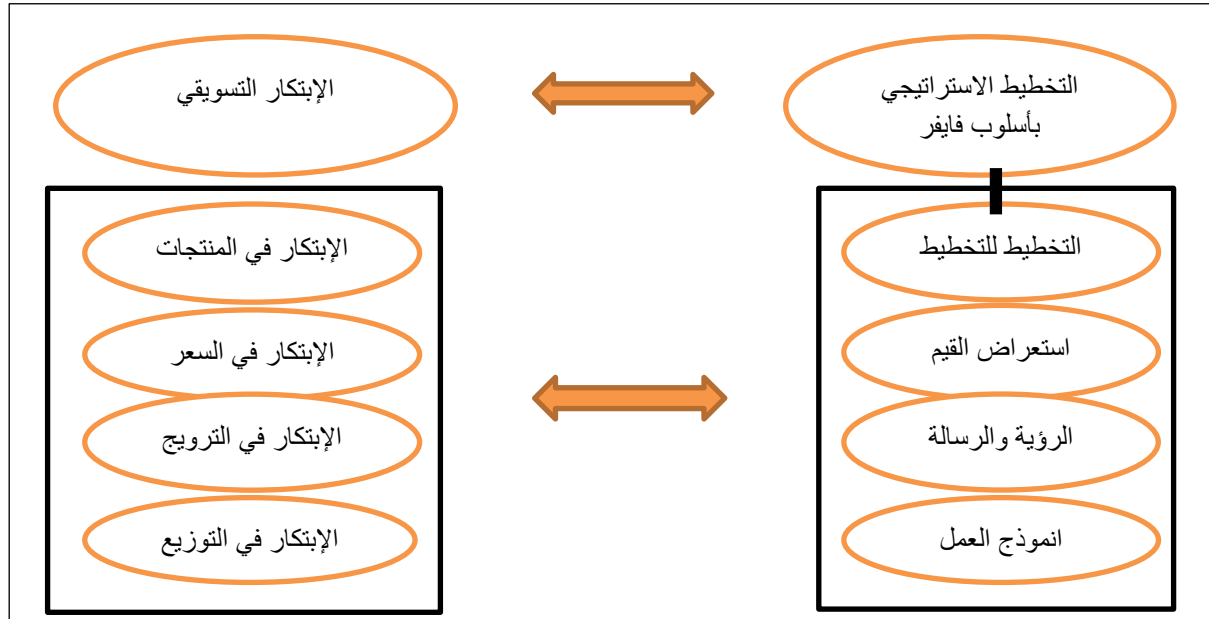
1. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي على وفق اسلوب فايفر والابتكار التسويقي في الشركة عينة البحث.

2. تحديد اهم الأساليب التي تضمن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وبيان لأهم العقبات التي يمكن أن تواجه التخطيط الاستراتيجي في شركة لبلاال .

3. تطبيق اسلوب فايفر في التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، والذي يمكن ان يكون اسلوباً لبقية الشركات العراق .

4. اعتماد الابتكار التسويقي باعتباره المحرك الأساسي لبقاء واستمرارية الشركة المبحوثة .

رابعاً: انموذج البحث الفرضي



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

و شبكة مجلس الإدارة من التحالفات الاستراتيجية بمجموعة من الخدمات المشتركة بالإضافة إلى مشاركة نظام واحد و قوي يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**تاسعاً: عينة البحث**

اختيار عينة قصدية شملت جميع المديرين في الشركة مع عدد من الموظفين العاملين في شركة إبلال للمستلزمات الطبية، و كان عددهم (50) شخص.

**عاشراً: حدود البحث:**

أ- الحدود المكانية: شركة إبلال للمستلزمات الطبية.  
ب- الحدود الزمانية: تمت الدراسة النظرية و التطبيقية من 2021/11/1 و لغاية 2023/1/4.

**المبحث الثاني: الجانب النظري**

**أولاً: التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر**

**1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر**

حظي التخطيط الاستراتيجي في اوائل الستينات من القرن العشرين باهتمام متزايد من قبل العلماء و الشركات و كانت بداياته الاولى على يد العالم (Lainsoof) ويمثل التخطيط الاستراتيجي أهم اسس نجاح الشركات لأنه يحدد آلية العمل المناسبة والموارد البشرية والمادية والوقت الدقيق للإنجاز وغيرها (معروف، 2009: 31). وقد زاد الاهتمام به كونه من المواضيع الإدارية الهامة جداً و التي تشغل أذهان كل المدراء و رجال الأعمال و السياسيين و الاقتصاديين ، كونهم يدركون أن المعرفة و الخبرة وحدهما ليستا كافيتين لتطوير منظماتهم في هذا العالم المتجدد ويسعى التخطيط الاستراتيجي بصورة مستمرة الى تحسين و تطوير أداء منظمات الأعمال

**خامساً: فرضيات البحث**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر و ابعاده و الإبتكار التسويقي.

**و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير التخطيط للتخطيط و الإبتكار التسويقي.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير استعراض القيم و الإبتكار التسويقي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير الرؤية والرسالة و الإبتكار التسويقي.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير انموذج العمل الاستراتيجي و الإبتكار التسويقي.

**سادساً: منهج البحث**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و قد تم جمع البيانات من خلال اعداد استمارة استبيان و جهت لشركة إبلال للمستلزمات الطبية في بغداد، و اعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الاحصائي (Spss v26)

**سابعاً: مجتمع و عينة البحث**

تم اجراء البحث في شركة إبلال للمستلزمات الطبية في مدينة بغداد، و تأسست مجموعة إبلال في عام 2009 و هي مجموعة أعمال متنوعة رائدة تشمل عدة مجالات في التوزيع، التجارة، الإمدادات الطبية، و مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية الأخرى. إذ تتكون المجموعة حالياً من 15 شركة و قسماً في العراق و تتحد المجموعة و تنسق جهودها تحت مظلة الشركة الأصلية و الأم من خلال تزويد جميع كيانات الأعمال

تكنولوجيا المعلومات، شخص متمكن من صلب عمل الشركة، موارد بشرية، إنتاج، مالي) و تستعين بمستشار خارجي عند الضرورة ، و يعمل الفريق على تطوير الرؤية المستقبلية ، و تحديد المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات التطوير، ويتم في هذه المرحلة توحيد الجهود و التفكير نحو تحقيق رؤية الشركة، و ترتيب الأولويات و تحديد المدة الزمنية اللازمة و تحديد نظم توثيق البيانات و المعلومات، استعراض القيم: إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على انسجام الأسلوب المتبع فيه مع المناخ التنظيمي السائد في الشركة ، و لايد من التعرف على المناخ التنظيمي و دراسة ملامحه قبل الانتقال إلى المرحلة التالية ، و يشمل دراسة النظم السائدة في الشركة على جميع المستويات الإدارية ، و في هذه المرحلة يتم تعريف فريق التخطيط الاستراتيجي بالفلسفة و الأنماط الإدارية السائدة في الشركة و تحقيق التناغم و التفاعل بين عملية التخطيط الاستراتيجي و التوقعات الشخصية للأفراد و من أهم قيم الشركات هي ( الجودة، الإتقان، الربحية، الحصة السوقية)(القحطاني و البحيري ، 2014 ، 24).

ب- الرؤية والرسالة: تمثل الرؤية التصور المستقبلي للمنظمة و تعد العنصر الرئيسي الذي يعكس بشكل واضح فهم الوضع الحالي و الوضع المستقبلي المنشود و تحديد الهدف الذي تسعى الشركة للوصول إليه ضمن مواردها المالية و البشرية و التكنولوجيا المتاحة (6 : 2011 , Altiook).

بينما تمثل رسالة الشركة لسبب في وجود الشركة و استمرارها. و تحاول الرسالة الإجابة عن الاسئلة الآتية "ما سبب وجود الشركة؟ ما هو مجال عمل الشركة؟ و ماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ من هم عملائها؟ ماهي القيم التي تحكم عمل الشركة؟ ماهي اتجاهات الشركة نحو عملائها؟ ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين فيها؟ (20:2012, Wheelen & Hunger).

ت- نموذج العمل الاستراتيجي: من الضروري تحديد مجالات أو ميادين عمل الشركة ، على سبيل المثال: مجال الغذاء ، الرياضة ، و النشر و غيرها ، إذ يعتمد ذلك على تحديد و دراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين العمل المختلفة ، و كذلك على دراسة زيادة هذا الموقع ، وبالتالي تقرر الشركة المحافظة على ميادين العمل التي تحقق لها مواقف و مكاسب مقبولة في المستقبل ، و بالتالي تحتفظ الشركة بموقعها أي بوجودها في الميادين الناجحة (مرزوق وتأمين الموارد المالية و البشرية) ابراهيم و محمد ، 2013 ، 78-79)، (2020 ، 130).

### 3- أهمية التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية (الغالبى وادريس، 2007: 124) و (الكعبي، 2022: 162):

أ- يساهم في وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ويعمل على تحديد الاتجاه العام الاستراتيجي للمنظمة، ورسم السياسات والأهداف المطلوبة.

ب- يساعد في تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.

للوصول إلى مستوى أداء عالٍ ، ويشير الواقع إلى إن الشركات التي تنجح بتحقيق ذلك المستوى من الكفاءة في الأداء يعتمد على مدى فاعليتها في إدارة استراتيجياتها ، و لهذا زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بسبب زيادة التعقيد في البيئة المحيطة بالشركة و زيادة حدة المنافسة نتيجة انفتاح الأسواق العالمية إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد الوظائف الأساسية للإدارات الحديثة وله أهمية كبيرة في تحقيق البقاء و التميز للمنظمات (Hitt, et al, 2016 : 110).

وعرفه (الكناني) على إنه التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالفكر والممارسة و القناعة من خلال عمل إداري فعال يقترن بالرؤية المستقبلية، والتعايش مع المتغيرات المستقبلية وكيفية التعامل معها، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير من الجهد الذهني المنظم القائم على الابداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة (الكناني، 2016: 174).

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة اساليب منها اسلوب (SWOT)، التخطيط بالسيناريو ، التخطيط المقاس بالأداء، و التخطيط بأسلوب فايفر على الشركة اختيار الاسلوب الذي يناسب طبيعة عملها و يعمل على تحقيق اهدافها المستقبلية و سيتطرق الباحث الى التخطيط بأسلوب فايفر الذي يعود للعالم الأمريكي وليام فايفر الذي استحدث اسلوب فايفر ليعالج الاخفاقات و العيوب في الأساليب الأخرى من التخطيط كونه اشمل و افضل نماذج التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن نجاح الخطة الاستراتيجية و يعمل على متابعة و تقييم الأداء بصورة مستمرة و يتكون الأسلوب من تسع خطوات هي (التخطيط للتخطيط، استعراض القيم، الرؤية و الرسالة، نموذج العمل الاستراتيجي، تقييم الأداء، تحليل الفجوات، وضع الخطط العملية و توحيدها ، الخطط البديلة ، التنفيذ) (7: 2013, Pfeiffer).

و عرف (الكرخي) اسلوب فايفر على انه اسلوب يتلخص بالقول بان التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور الشركة و نجاحها، و يدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبباً في ذلك و يتضمن مرحلتين تشمل: المرحلة الأولى التدقيق و الفحص البيئي، و الثانية تشمل الاعتبارات التطبيقية، و تحتوي هاتين المرحلتين على (10) خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية و هي: التخطيط للتخطيط، استعراض القيم، الرؤية، الرسالة، مجالات العمل، وحدات العمل الاستراتيجي، و تحليل الاداء، و تحليل الفجوات، التنفيذ و أخيراً الدمج مع التخطيط التشغيلي (الكرخي، 2014: 91).

### 2-أبعاد التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر

أ- التخطيط للتخطيط الاستراتيجي: مرحلة التحضير و الإعداد للتخطيط الاستراتيجي أهم مرحلة لضمان دقة العمل ولأن هذه المرحلة تعمل لضمان النتائج و نجاح الخطة الاستراتيجية ، ويتم حشد الفكر الجماعي و توجيهه نحو الأهداف المطلوبة ، و تجهيز القضايا الضرورية و الخيارات المراد مناقشتها ، و تحديد المشاركين في وضع الخطة و ادوارهم و تشكيل اللجان اذ يجب ان يتكون فريق التخطيط الاستراتيجي من التخصصات (تسويق، تخطيط استراتيجي،

خلال تحسين مستوى الرؤية والرسالة و جودة المنتج في السوق المستهدف و تحقيق نطاق واسع من المبيعات، حيث إن عناصر المزيج التسويقي تساعد الشركات على تلبية احتياجات المستهلكين و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (36: 2014, et al Ilic).

## 2- مميزات الابتكار التسويقي

للإبتكار التسويقي العديد من المميزات تتمثل بالآتي (نور الهدى، : 13):

- أ- يساهم في تحسين خدمة المستهلك من خلال المرونة و السعي لتلبية احتياجاتهم و رغباتهم.
- ب- يسعى إلى تحسين إنتاجية الشركة ، و يحقق الفاعلية و المهارة في الأداء ، و توظيف الموارد المتاحة بالشكل الأمثل و بجودة عالية .
- ت- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات المبتكرة ، و تغيير العمليات الإنتاجية من أجل تلبية رغبات المستهلكين .
- ث- تحسين صورة الشركة و مكانتها و جعلها جذابة للمستهلكين و قيادتها للسوق .
- ج- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لتحقيق مبيعات و أرباح مرتفعة .
- ح- تحسين جودة المنتجات من خلال العمل بأقل التكاليف مع الحفاظ على إرضاء المستهلكين .

## 3- أبعاد الإبتكار التسويقي

يتكون من أبعاد مختلفة بحسب اختلاف عناصر المزيج التسويقي ، و تسعى الشركة إلى تقديم منتجات مبتكرة تتلاءم مع حاجات العملاء و تتبع بذلك طرق جديدة ، من الممكن أن تكون ابتكارات في المنتجات ، ابتكارات في السعر، وفي الترويج، وفي التوزيع ، و تتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

### أ- الإبتكار في مجال المنتجات و الخدمات

يمثل المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية ، و فشله في الوفاء بإحتياجات المستهلكين و رغباتهم ، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر، و يتمثل الدور الذي يلعبه الإبتكار في المنتجات هو تحقيق الاستدامة و النمو للمنظمات. و الشعار الذي يجب أن تضعه الشركة أمام عينها هو "ابتكر أو مت"، و هذا يشير إلى إن الشركة التي لا تهتم بالتخطيط لإبتكار المنتجات الجديدة يكون من الصعب عليها النجاح و الاستمرارو النمو في بيئة الأعمال (أمال، 2020: 35) .

### ب- الإبتكار في مجال الأسعار

يعد الإبتكار في السعر من الوسائل الفعالة للمنظمة لزيادة إيراداتها و حصتها في السوق في آن واحد لأنه يوفر حوافز للمستهلكين لتغيير أنماط الشراء الخاصة بهم، و ربما شرائهم لأكثر من منتج و تمكنها من البيع لشرائح جديدة من المستهلكين . و أصبحت استراتيجيات الإبتكار في السعر أسهل في التبنّي بسبب التطور التكنولوجي الحديث مثل برمجيات الأسعار المثلى و أدوات دعم القرار لتحليل بيانات الطلب (76: 2017, Malasevska).

- ت- يساهم في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من الانسجام والتعاون.
- ث- يعد وسيلة مهمة لدراسة العوامل البيئية المحيطة بالشركة و يساهم في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية خلال مدة تنفيذ الأهداف.
- ج- يساعد التخطيط الاستراتيجي في ايجاد بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين.
- ح- التخطيط الاستراتيجي يساهم في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة الذي يعظم من تحقيق الأهداف المطلوبة.
- خ- يساعد على استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق التكيف للمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

## ثانياً: الإبتكار التسويقي

### 1- مفهوم الإبتكار التسويقي

الإبتكار التسويقي من الأساليب التسويقية الحديثة، كونه يعمل على تنمية الأفكار الإبداعية و خلق أفكار مبتكرة و المفاضلة فيما بين الأفكار، بالإضافة إلى إنه يساعد على بناء رؤية و رسالة قوية و مميزة عن الدور الذي تقوم به الشركة و سعيها في تحقيق أهدافها ، كما يساهم بالتعرف على قدرات و مهارات العاملين في الشركة ، و تهيئة موارد بشرية ذات خبرة و متميزة. كما إنه يعمل على تحقيق ارتباط وثيق بالمهارات العقلية و التفكير المبتكر للأفراد الذي يساعدهم في إنتاج أفكار خلاقة و العمل بطرق و أساليب جديدة و حل المشاكل بأسلوب جديد مبتكرو متميز مما يحث الشركات أن تستثمر الطاقات المبتكرة فيها و تعطيهم المجال في ممارسة أفكارهم الجديدة ، و توفر المناخ المناسب لهم ، فلا شك إن الشركات تسعى إلى رفع مستوى أدائها و ابتكاراتها، و توسيع نشاطاتها، و سعيها المستمر للحصول على حصة سوقية كبيرة، و يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه الشركات (216، 2015, zeng) .

و عرفه (Ungerma) على إنه جزء من المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية التي تختلف اختلافاً جذرياً عن مناهج التسويق الحالية في الشركة ، لأنه يعتمد على فهم إن الامتثال لقواعد التسويق الحالية أو التقليدية وحده لا يكفي لضمان النجاح والقدرة التنافسية في الأسواق المستهدفة ، ولكنها مطلوبة بدلاً من ذلك. فكر بشكل إبداعي في تصميم أو تغليف جديد للمنتج ، أو حزم وإنشاء عروض ترويجية وتوزيعها بشكل مختلف عن المنافسين للحفاظ على المركز التنافسي.

وتبرز أهمية الإبتكار التسويقي في إن الإبتكارات بدأت بالطرق التسويقية تؤدي دوراً أساسياً في بيئة الأعمال، لأن المنافسة التي تعيشها الشركات اليوم في ظل العديد من التحديات التي تواجه الشركات جعلت من الإبتكارات التسويقية وسيلة تساعد الشركات على تقديم أفضل ما لديها لتحقيق رضا المستهلكين و يكونون مخلصين للمنظمة ، و الإبتكارات التسويقية تساعد الشركات على الدخول إلى أسواق جديدة من



بالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها و لذلك يجب غربلة هذه الأفكار و تصنيفها من خلال معايير تعتمدها الشركة مع ما يتوافق مع إمكانياتها و أهدافها ، و عادة ما تواجه الشركة في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة، و على الشركة ان تكون حذرة في هذه المرحلة لتجنب الوقوع في خطأ الاستمرار أو خطأ الاسقاط (بروري، 2018، 10).

**ت- تقييم الأفكار الابتكارية:** يتم تقييم الأفكار المبتكرة بشيء من التفصيل ، بحيث يتم تحديد إيجابيات و سلبيات كل فكرة جديدة ، و ذلك في ضوء العديد من المعايير أو الأسس التي تعتمدها الشركة ، إذ يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه، و يتم التخلص من الأفكار غير الجدية لسبب أو لآخر و الإبقاء على الأفكار ذات الجدوى و تنتقل إلى المرحلة التالية (سهام، 2016: 29) .

**ث- اختبار الابتكار (الفكرة):** يتم اختبار الأفكار التي تجاوزت المراحل السابقة ، ويقصد بعملية اختبار الفكرة هو وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي لأن الاختبار يفيد الشركة في معرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الابتكار، و على الرغم من التكاليف الضخمة لهذه المرحلة إلا إنها ضرورية و مفيدة للمنظمة فهي تقلل من المخاطر المحتمل حدوثها في حال تطبيق ووضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المهمة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد (ايمان، 2017: 28) .

**ج- تطبيق الابتكار:** بعد نجاح الأفكار المبتكرة في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليها ، تقرر الشركة أن تطلق هذا الابتكار حيز التطبيق على نطاق واسع، و تعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذلك يجب على الشركة توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، لأن هذه العملية تحمل الشركة تكاليف ضخمة بشكل أو بآخر، و لهذا على الشركة الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية: متى؟ و أين؟ و لمن؟ و كيف؟ و التي تعني تحديد الوقت المناسب لأطلاق الابتكار، و تحديد المكان الذي ستقوم بأطلاق الابتكار فيه، و تعيين السوق المستهدف للابتكار، و كذلك على الشركة أن تحدد كيفية استخدام الأفكار الجديدة أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المستهدفة (سعودي، 2020: 94-95).

**ح- تقييم نتائج التطبيق :** تقييم نتائج التطبيق هي المرحلة الأخيرة للفكرة المبتكرة ، و قد تكون أما إيجابية أو سلبية أو خليطاً من الاثنين ، و ذلك من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المتوقعة أو المطلوبة و مدى التطابق بينهما ، و من ثم محاولة معرفة أسباب الانحرافات إن وجدت و إجراء التعديلات عليها اتخاذ القرارات المناسبة لها (بركاني، 2017: 16) .

### ج- الابتكار في مجال الترويج

إنه الأداة الفاعلة في تسهيل عملية التبادل بين الشركة و المستهلك ، و ذلك عن طريق إعلام المستهلك حول منتجات الشركة و طبيعتها و ذلك من خلال الأساليب المختلفة التي من شأنها أن تعكس تصور واضح عن الشركة ، و عن واقع و أهمية هذه المنتجات بالنسبة للعميل و من أهم الوسائل الإبتكارية في الترويج هي (الإعلان ، البيع الشخصي ، العلاقات العامة ، تنشيط المبيعات) (بروال و الحمداني، 2020: 1098).

### خ- الابتكار في مجال التوزيع

الابتكار الذي يسعى إلى سد الفجوة المكانية و تقريب الشركة من المستهلك من خلال إتاحة منتجات الشركة في المكان الذي يرغبون و يتواجدون به ، فإن لهذا البعد دوراً مهماً في إنجاح أو فشل نشاط الشركة التسويقي ، فقد تتجش الشركة في تصميم منتج مبتكر و تقوم بالترويج له بالشكل المناسب غير إن عدم حصول المستهلك عليه في الوقت المناسب له بسبب عدم إتاحتها في مكان تواجد أو تأخر التسليم فإن هذا سيؤثر على سمعة الشركة ، لهذا قررت الشركات على توزيع منتجاتها بشكل مبتكر، كما تفننت و ابتكرت في تجهيز وكالاتها التجارية و كل الفروع التابعة لها (وكلاء، تجار تجزئة، رجال بيع) (ملك وآخرون، 2019: 80).

### 4- مراحل الابتكار التسويقي

يمر الابتكار التسويقي بالعديد من المراحل أو الخطوات، و إن هذه المراحل تتم في تتابع معين و بشكل منظم ، و إن الخطأ في أي مرحلة من هذه المراحل ينتج عنه تأثير سلبي على بقية المراحل (بوغرة، 2021: 93) و تتمثل المراحل بالآتي:

**أ- مرحلة توليد الأفكار:** يشير إلى إن الابتكار يبدأ بفكرة، و بناءً عليه فإن هذه المرحلة تتمثل في البحث عن الأفكار الجديدة، و الهدف منها إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة و بدون قيود أو شروط و من مصادر متعددة ، و بأساليب متعددة منها أسلوب العصف الذهني و أسلوب الأسئلة المفتوحة أو من خلال الملاحظة أو المشاهدة، و بشكل عام فإن السوق يساهم في 50% من مصادر الأفكار للابتكار في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق و ردود أفعال المستهلكين و المنافسين بينما يشكل البحث و إرادة الإدارة 50% المتبقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية و البحث و التطوير المستمر و طرق توليد الأفكار الجديدة و فرق العمل (سعودي، 2020: 88).

**ب- مرحلة غربلة الأفكار:** إذا كان الهدف من توليد الأفكار هو إبراز أكبر قدر ممكن من الأفكار، فإن الهدف من هذه المرحلة هو التقليل من الأفكار المطروحة ، لأن العدد الكبير من الأفكار يخضع إلى قيود و محددات و بلا شك فإن من الصعب أن تكون كل هذه الأفكار مناسبة ، أما لأنها متعارضة مع أهداف الشركة أصلاً أو إن إمكانيات الشركة المالية و البشرية لا تسمح بالدخول فيها ، و

### المبحث الثالث: الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث اختبار ومناقشة الفرضيات الرئيسية للبحث، ومن خلال التعرف على فرضية الارتباط و إيجاد العلاقات الرابطة بين متغيرات البحث و ابعادهما، ومن خلال اعتماد معامل الارتباط بيرسون نظراً لأن حجم العينة أكبر من (30) مشاهدة و تم توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً بالإضافة إلى الاعتماد على معامل الانحدار الخطي البسيط و بحسب (عبد الدائم، 2022) فقد وزع معامل الارتباط بين (-1/+1)، فيما كانت قوة العلاقة باتجاهها السلبى و الايجابى متجهة إلى (0.30->0) ضعيفة و من (0.30-<0.50) متوسطة القوة، ومن (0.50>1) قوية (عبد الدائم، 2022: 91).

#### أولاً: التحقق من فرضيات الارتباط

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين التخطيط الاستراتيجى على وفق اسلوب فايفر و ابعاده مع الابتكار التسويقي) و ينبثق عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير التخطيط للتخطيط و الابتكار التسويقي.
- 2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير استعراض القيم و الابتكار التسويقي.
- 3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير الرؤية و الرسالة و الابتكار التسويقي.
- 4-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير نموذج العمل الاستراتيجى و الابتكار التسويقي.

**1- التحقق من الفرضية الفرعية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير التخطيط للتخطيط و الابتكار التسويقي)

من خلال نتائج الجدول (1) تبين إن متغير التخطيط للتخطيط قد حقق علاقات ارتباط قوية مع الابتكار التسويقي و ابعاده، و جميعها كانت تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتى:

حقق متغير التخطيط للتخطيط علاقة ارتباط طردية (\*\*0.45) متوسطة القوة مع الابتكار التسويقي إجمالاً عند مستوى دلالة (0.001)، وهذا يشير إلى إن زيادة اهتمام شركة إبلال بمتغير التخطيط للتخطيط سيؤدي إلى ضرورة اهتمامها بالابتكار التسويقي و بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما و العكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع أبعاد الابتكار التسويقي، فقد استطاع التخطيط للتخطيط الاستراتيجى من إيجاد علاقة ارتباط طردية (\*\*0.43) متوسطة القوة مع الابتكار في مجال الترويج، و مع الابتكار في مجال المنتجات و الخدمات علاقة ارتباط (\*\*0.41) متوسطة القوة، و مع الابتكار في مجال التوزيع (\*\*0.35) متوسط القوة، و مع الابتكار في مجال الاسعار (\*\*0.30) متوسطة القوة، وتمكنت الشركة من اعتماد التخطيط للتخطيط الاستراتيجى بشكل متوسط إلى قوي في تحسين أبعاد الابتكار التسويقي.

و من كل ما سبق تُقبل الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير التخطيط للتخطيط الاستراتيجى و الابتكار التسويقي).

**2- التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال نتائج الجدول (1) تبين إن متغير استعراض القيم قد حقق علاقات ارتباط قوية مع الابتكار التسويقي و ابعاده وكانت جميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتى: حقق متغير استعراض القيم علاقة ارتباط طردية (\*\*0.62) مع الابتكار في مجال المنتجات و الخدمات و عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يشير إلى إن زيادة الاهتمام من قبل إدارة الشركة باستعراض القيم سيؤدي إلى اهتمامها المتزايد بالابتكار في مجال المنتجات و الخدمات و بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما و العكس صحيح، و حقق أيضاً مع الابتكار في مجال الترويج علاقة ارتباط طردية (\*\*0.62) قوية، أما على مستوى العلاقة مع الابتكار التسويقي إجمالاً فقد استطاع متغير استعراض القيم من إيجاد علاقة ارتباط طردية (\*\*0.58) قوية، و مع الابتكار في مجال التوزيع (\*\*0.42) متوسطة القوة، و مع الابتكار في مجال الاسعار (\*\*0.28) ضعيفة القوة، بما إن جميع الأبعاد توجهها إيجابى لذا يمكن اعتماد استعراض القيم في تحسين الابتكار التسويقي و ابعاده. و من كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير استعراض القيم و الابتكار التسويقي).

**3- التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير الرؤية و الرسالة الاستراتيجية مع الابتكار التسويقي).

تبين من نتائج الجدول (1) إن متغير الرؤية و الرسالة الاستراتيجية قد حقق علاقات ارتباط قوية مع الابتكار التسويقي و ابعاده، و جميعها كانت تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتى:

حقق متغير الرؤية و الرسالة الاستراتيجية علاقة ارتباط طردية (\*\*0.70) قوية و عند مستوى دلالة (0.000) مع الابتكار التسويقي إجمالاً، و هذا يشير إلى إن زيادة الاهتمام من قبل الشركة بالرؤية و الرسالة سيؤدي إلى اهتمامها المتزايد بالابتكار التسويقي و بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما و العكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع أبعاد الابتكار التسويقي، فقد استطاع متغير الرؤية و الرسالة من إيجاد علاقة ارتباط طردية (\*\*0.66) قوية مع الابتكار في مجال التوزيع، و مع الابتكار في مجال الترويج (\*\*0.64) قوية، و مع الابتكار في مجال المنتجات و الخدمات (\*\*0.51) قوية، و مع الابتكار في مجال الاسعار (\*\*0.48) متوسطة القوة. أي تمكنت الشركة المبحوثة من توظيف متغير الرؤية و الرسالة الاستراتيجية في تحسين الابتكار التسويقي و ابعاده.

و من كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير الرؤية و الرسالة الاستراتيجية و الابتكار التسويقي).

5-التحقق من الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر و أبعاده مع الابتكار التسويقي).

تبين من نتائج الجدول (1) إن التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر قد حقق علاقات ارتباط قوية مع الابتكار التسويقي وابعاده ، و جميعها كانت تحت مستوى معنوية أقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

إذ حقق التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر علاقة ارتباط طردية ( $0.78^{**}$ ) قوية مع الابتكار التسويقي إجمالاً ، وهذا يشير إلى إن أي زيادة اهتمام من قبل الشركة في التخطيط الاستراتيجي على وفق اسلوب فايفر سيؤدي إلى اهتمامها المتزايد بالابتكار التسويقي و بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما و العكس صحيح ، أما على مستوى أبعاد الابتكار التسويقي إذ حقق التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر علاقة ارتباط طردية ( $0.74^{**}$ ) قوية مع الابتكار في مجال الترويج ، و مع الابتكار في مجال المنتجات و الخدمات ( $0.70^{**}$ ) قوية ، و مع الابتكار في مجال التوزيع ( $0.62^{**}$ ) قوية ، و مع الابتكار في مجال الأسعار ( $0.53^{**}$ ) قوية ، ليشير إلى إن شركة إبلال تمكنت من توظيف التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر من تحسين مستوى الابتكار التسويقي وابعاده.

و من كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وفق اسلوب فايفر و أبعاده مع الابتكار التسويقي).

4- التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير إنموذج العمل الاستراتيجي و الابتكار التسويقي).

وجد الباحث من نتائج الجدول (1) إن متغير إنموذج العمل الاستراتيجي قد حقق علاقات ارتباط قوية مع الابتكار التسويقي وابعاده ، و جميعها كانت تحت مستوى معنوية أقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

حقق إنموذج العمل الاستراتيجي علاقة ارتباط طردية ( $0.63^{**}$ ) قوية مع الابتكار التسويقي إجمالاً و عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهذا يشير إلى إن زيادة الاهتمام من قبل الشركة بمتغير إنموذج العمل الاستراتيجي سيؤدي إلى اهتمامها المتزايد بالابتكار التسويقي و بقدر معامل الارتباط بينهما و العكس صحيح ، أما على مستوى العلاقة مع أبعاد الابتكار التسويقي ، فقد حقق متغير إنموذج العمل الاستراتيجي علاقة ارتباط طردية ( $0.61^{**}$ ) قوية مع الابتكار في مجال الترويج ، و مع الابتكار في مجال المنتجات و الخدمات ( $0.60^{**}$ ) قوية ، و مع الابتكار في مجال التوزيع ( $0.48^{**}$ ) متوسطة القوة ، و مع الابتكار في مجال الأسعار ( $0.41^{**}$ ) متوسطة القوة ، أي تمكنت شركة إبلال من اعتماد إنموذج العمل الاستراتيجي في تحسين الابتكار التسويقي وابعاده.

و من كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين متغير إنموذج العمل الاستراتيجي و الابتكار التسويقي).

الجدول(1): مصفوفة ارتباط التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر وابعاده مع الابتكار التسويقي وابعاده

عدد العلاقات	قوة الارتباط	نوع الارتباط	الابتكار في التوزيع	الابتكار في الترويج	الابتكار في الأسعار	الابتكار في المنتجات	الابتكار التسويقي	الأبعاد	
5	متوسطة	طردية	$0.35^{**}$	$0.43^{**}$	$0.30^{**}$	$0.41^{**}$	$0.45^{**}$	R	التخطيط للتخطيط
			0.012	0.002	0.030	0.003	0.001	Sig	
			50	50	50	50	50	N	
5	متوسطة	طردية	$0.42^{**}$	$0.62^{**}$	0.28*	$0.62^{**}$	$0.58^{**}$	R	استعراض القيم
			0.002	0.000	0.046	0.000	0.000	Sig	
			50	50	50	50	50	N	
5	متوسطة إلى قوية	طردية	$0.66^{**}$	$0.64^{**}$	$0.48^{**}$	$0.51^{**}$	$0.70^{**}$	R	الرؤية والرسالة
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
			50	50	50	50	50	N	
5	متوسطة إلى قوية	طردية	$0.48^{**}$	$0.61^{**}$	$0.41^{**}$	$0.60^{**}$	$0.63^{**}$	R	إنموذج العمل
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
			50	50	50	50	50	N	

الخطة الاستراتيجية ، و متابعة تنفيذ الخطة ، و الوقوف على الأخطاء و معالجتها ، و اعداد سيناريوهات مختلفة لمواجهة التحديات مع ضرورة جعل خطة الشركة مفتوحة النهايات ، الأمر الذي أدى إلى وضوح رؤية الشركة و بالإضافة إلى توافر الحماس و الفاعلية لدى الموظفين في الابتكار بعناصر التسويق كالابتكار في

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات

1. تبين ان شركة إبلال تستخدم التخطيط على وفق اسلوب فايفر في تحسين الابتكار التسويقي ولكن بشكل غير كافي.
2. أظهرت النتائج وجود فريق متخصص في وضع الخطة الاستراتيجية في الشركة و من مهام هذا الفريق إعداد



الموظفين في تحقيق المزيد من الابتكارات و زيادة الرضا الوظيفي لديهم مما ينعكس إيجاباً على الابتكار التسويقي للشركة.

5. الاهتمام المستمر بتكريس أهم القيم التي تؤمن بها الشركة مثل قيم الجودة ، الكفاءة ، الإتقان ، الشفافية ، و تثبيت هذه القيم في خطة الشركة و في أي عملية ابتكار تسويقي ، و تُعمم هذه القيم على جميع المستويات الإدارية و الموظفين داخل الشركة.

6. ننصح الشركة بزيادة اهتمامها بتطوير طرق التسعير لمنتجاتها و اعتماد سياسة تسعير إلكترونية تساهم في تخفيض الكلف و الأسعار مع المحافظة على جودة المنتجات، و أن تراعي حدة المنافسة و تأخذ آراء المستهلكين بعين الاعتبار.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

1. ابراهيم، حسام الدين محمد، و محمد، محمد درويش، (2013)، **معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية**، مجلة رابطة التربية الحديثة، مجلد 5، عدد 17، مصر.
2. أمال، عراب، (2020)، **دور الابتكار التسويقي في تحقيق ولاء الزبون المصرفي دراسة حالة بنك البركة – ولاية بسكرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر.
3. ايمان، بوعقال، (2017)، **اثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية و كالة عين البيضاء ووكالة ام البواقي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و بنوك ، كلية العلوم التسيير الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، ام البواقي ، الجزائر.
4. بركاني، خولة، (2017)، **اثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العلمية للاتصالات بأم البواقي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات ، كلية العلوم التسيير الاقتصادية والتجارية و علوم ، الجزائر.
5. بروال، هشام، الحمداني، محمد، (2020)، **ادراك المستهلك الجزائري لممارسات الابتكار التسويقي في مجال المنتجات الالكترونية و الكهرو منزلية**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع 2، جامعة وهران، الجزائر.
6. بروري، (2018)، **اثر الابتكار التسويقي على ولاء العملاء دراسة آراء عينة من متعاملي موبيليس – ام البواقي**، رسالة ماجستير تخص تسويق خدمات ، كلية العلوم التسيير الاقتصادية والتجارية و علوم ، الجزائر.
7. بوغرة، لطفي، (2021)، **اثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية بمؤسسة**

- نوعية المنتج أو في التغليف او في طرق الترويج مع الحفاظ على جودة المنتج.
3. أبدت الشركة اهتمامها بتقديم منتجاتها و خدماتها الجديدة بشكل يتسق مع قيمها و ثقافتها و التي تركز على قيم الوضوح و الشفافية و الجودة و الإتقان في العمل ، إذ لا يوجد فرد لديه قيمة أكبر من قيمة الفريق، الأمر الذي ساعد على خلق بيئة تعاونية تميزها عن الشركات المنافسة و انعكس إيجاباً على تقديم خدمات و منتجات مبتكرة و مميزة و أداء الأعمال بأعلى طريقة ممكنة.
4. تبين ان الشركة تعتمد في إعداد صياغة اهدافها على وفق أسلوب (SMART) و تعتمد على الدراسة المستفيضة فيما بين الإدارات بكافة مستوياتها و الموظفين بكل اختصاصاتهم ، مع اهتمامها المستمر على التغذية الراجعة من داخل و خارج الشركة .
5. تبين من النتائج اهتمام مجموعة إبلال بأنموذج العمل الاستراتيجي من خلال تقسيم العمل و المهام الخاصة بكل شركة كونها تعمل في مجالات متعددة كالتجارة و الامدادات الطبية و الغذائية و البناء و غيرها من المجالات .
6. تبين من النتائج قلة اهتمام الشركة في الابتكار بطرق التسعير الذي يميزها عن الشركات المنافسة.

### ثانياً: التوصيات

1. بما إن اسلوب فايفر للتخطيط الاستراتيجي عالج العيوب الحاصلة في الاسلوب التقليدي (SWOT)، لذا نرى ضرورة اهتمام الشركة بصورة مستمرة بتكريس ثقافة التخطيط وفق هذا الاسلوب و تبنيه و إعماده على جميع المستويات الإدارية .
2. ضرورة التزام الشركة بوجود فريق مختص في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة و يشارك فيه رؤساء الأقسام في الشركة ، و المختصين في التخطيط الاستراتيجي، و الاستفادة من رأي أهل الخبرة في هيئة المستشارين في داخل الشركة لبناء تصور واضح عن مستقبل الشركة بشكل يلبي طموح الشركة و يسعى لتحقيق اهدافها.
3. المحافظة على تطوير الهيكل التنظيمي للشركة و بما يضمن توزيع الموارد البشرية بين مختلف الأقسام والوحدات داخل الشركة و بما يتناسب مع مهام و متطلبات كل قسم او وحدة و بما يساهم في تحسين مستوى الابتكار التسويقي.
4. ضرورة التزام الشركة في المحافظة على عناصر تميزها عن الشركات المنافسة ، و تطوير هذه العناصر بصورة مستمرة من اجل المحافظة على مكانتها في السوق المستهدف و من هذه العناصر استخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات والبيانات و تنفيذ الإجراءات، و التطوير المستمر لنظام المكافآت و الحوافز في داخل الشركة مما يساعد على زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Altiok , A. Pinar (2011) : “ Applicable vision , mission and the effect of strategic management on crisis resolve “ , procedia social and behavioral sciences (24) , www. Sciencedirect . com
2. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016), strategic Management: Concepts and cases : Competitiveness and globalization, Cengage Learning.
3. Ilic, Dejan and Ostojic, Slavica, and Damjanovic, Nemanja, 2014, The Importance Of Marketing Innovation In New Economy, Union University - Nikola Tesla, Faculty for Strategic and Operational Management, Singidunum Journal Of Applied Science.
4. Malasevska. I, 2017, Innovation Pricing approaches in the alpine skiing industry, Doctoral thesis submitted for the degree of PhD, Inland Norway University of Applied Sciences, Norway.
5. Pfeiffer, J. William, 1993, Applied Strategic Planning, 2<sup>nd</sup> ed, McGraw.Hill.Inc, USA.
6. Pfeiffer, J. William, 2013, Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works, 2<sup>nd</sup> ed, John Wiley & Sons Company, USA.
7. Ungerma, Otakar, Dedkova, Jaroslava, Gurinova, Katerina, 2018, THE IMPACT OF MARKETING INNOVATION ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0. Vol. 10, issue: 2.
8. Wheelen ,T , L. & Hunger , J . D . , (2012) , Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability , 13 th ed . , Pearson Education . Inc . , U.S.A
9. Zeng J, Phan CA & Matsui Y , (2015), The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance : An empirical study . International Journal of Production Economics , 5(16).
- اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر.
8. سعودي، آمنة، (2020)، اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر.
9. سهام، بوجاجة، (2016)، دور الابتكار التسويقي في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي – وكالة جيجل -، رسالة ماجستير في تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم التسيير الاقتصادية والتجارية و علوم، الجزائر.
10. عبد الدائم، زينة عامر، (2022)، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، مجلة الريادة للمال و الأعمال، المجلد 3، العدد 4.
11. الغالي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12. القحطاني، منصور بن عوض صالح، البحيري، السيد محمود، (2014)، استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في اعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية المتخصصة، مجلد 3 ، عدد12، السعودية .
13. الكرخي، مجيد، (2014) ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر.
14. الكعبي، ميثم حميد، 2022، التخطيط الاستراتيجي و انعكاسه على تدريب الموارد البشرية و تطويرها دراسة حالة في وزارة الخارجية العراقية، مجلة الريادة للمال و الأعمال، المجلد الثالث (العدد2).
15. الكناني، كامل كاظم بشير، (2016)، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم واليات عمل، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد.
16. مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم، (2020)، استخدام اساليب التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر رؤية مستقبلية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر .
17. معروف، هوشيار، (2009) ، التخطيط الاستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
18. مليك، محمودي، ليلي، عثمان، طاهر، بعلة، (2019)، اثر اخلاقيات التسويق على الابتكار التسويقي و كيفية تحقيقها في المؤسسة، مجلة ابحاث و دراسات التنمية، مجلد 6، ع1، الجزائر.
19. نور الهدى، حمي، (2020)، اثر الابتكار التسويقي على رضا العميل المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة – بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.