



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## **Dimensions of the Retail Empowerment Strategy and its Impact on enhancing marketing creativity**

### **A survey study of the opinions of a sample of retailers in Al-Wazir Detergents Manufacturing Company in Kirkuk Governorate**

**Mohammed Satwan Amhamed**  
Northern Technical University, Technical College / Al-Hawija  
**Asst.Prof. Dr. Sawsan Ibrahim Ragab**  
Northern Technical University, Technical Institute / Kirkuk

#### **Article Informations**

**Received :** 15 , 07 , 2024  
**Accepted :** 15 , 09 , 2024  
**Published online :** 01 , 11 , 2024

#### **Corresponding author :**

Name :  
Mohammed Satwan Amhamed  
Affiliation : Northern Technical  
University, Technical College /  
Al-Hawija

Email:  
[mohammed\\_al\\_satwam@ntu.edu.iq](mailto:mohammed_al_satwam@ntu.edu.iq)

#### **Key Words:**

keyword1, Empowerment  
Strategy  
keyword2, Retailers  
keyword3, Retailers  
Empowerment Strategy  
keyword4, Marketing Creativity.

#### **ABSTRACT**

The research aims to demonstrate the effect of (dimensions of the strategy of empowering retailers), in promoting (marketing creativity), among retailers, in Al-Wazir Company for Detergents Industry in Kirkuk Governorate, as the strategy of empowering retailers was adopted (as an independent variable), expressed by its dimensions, ( strength, organizational culture, knowledge acquisition, competence, influence), and marketing creativity (as an approved variable), represented by the dimensions to be contained (creativity in product, creativity, creativity in pricing, creativity in promotion, creativity in distribution).

The research problem was represented in the following: Does the dimensions of the strategy of empowering retailers have an effect on marketing creativity in the researched company? The macro and micro levels. This study was completed by relying on the descriptive, analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool for collecting the necessary data, in addition to personal interviews. The statistical program



ابعد استراتيجية تمكين تجار التجزئة وأثرها في تعزيز الإبداع التسويقي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من تجار التجزئة في شركة الوزير لصناعة المنظفات في محافظة  
كركوك<sup>1</sup>

أ.م.د. سوسن إبراهيم رجب<sup>2</sup>  
الجامعة التقنية الشمالية  
المعهد التقني كركوك

الباحث. محمد سطوان امحمد<sup>1</sup>  
الجامعة التقنية الشمالية  
الكلية التقنية الحويجة

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان أثر (ابعد استراتيجية تمكين تجار التجزئة)، في تعزيز (الإبداع التسويقي)، لدى تجار التجزئة، في شركة الوزير لصناعة المنظفات في محافظة كركوك، اذ تم اعتماد استراتيجية تمكين تجار التجزئة (كمتغير مستقل)، معبر عنه بأبعاده، (القوة، الثقافة التنظيمية، اكتساب المعرفة، الكفاءة، التأثير)، والابداع التسويقي، (كمتغير معتمد)، متمثلا بالأبعاد المطلوب احتوائها (الابداع في المنتج، الابداع، الابداع في التسعير، الابداع في الترويج، الابداع في التوزيع).

وتمثلت مشكلة البحث في الاتي: هل لأبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة، أثر في الإبداع التسويقي، في الشركة المبحوثة؟، وللإجابة على هذا التساؤل، وقياس علاقة هذا الأثر تم اعتماد فرضية رئيسة تفرعت منها، مجموعة فرضيات فرعية، تقيس علاقة الاثر بين المتغيرين، على المستويين الكلي، والجزئي. وانجزت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي، التحليلي، وتم استخدام الاستبانة، كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، فضلا عن المقابلات الشخصية، واعتمد الباحثان عينة قصدية بلغت (75) مبحوثا، شملت (تجار التجزئة النخبة)، وحُللت البيانات التي تم تجميعها عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Version 27).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، كان أبرزها الاتي:

1- تمكين تجار التجزئة جزء أساسي ومكمل لتمكين المنظمة كونهم أحد الأطراف المهمة التي تعكس صورة عن المنظمة، ومنتجاتها، ومنفذ مباشر تتعامل من خلاله المنظمة مع زبائنها.

بحث مسئل من رسالة الماجستير الموسومة "ابعد استراتيجية تمكين تجار التجزئة ودورها في تعزيز الإبداع للمزيج التسويقي (دراسة 1 لآراء تجار التجزئة "النخبة" في شركة الوزير لصناعة المنظفات في محافظة كركوك".

2- من خلال الابداع التسويقي، يتم إنشاء، وتوليد أفكار جديدة، لتطوير المنتج، وتحسين أنظمة الإنتاج، وتطوير أساليب تسويق جديدة، وتلبية حاجات، ورغبات الزبائن الحاليين، والمرتبين، وخلق مكانة تنافسية للمنظمة في السوق مما يساعدها على تحقيق أهدافها.

3 - تؤثر استراتيجية تمكين تجار التجزئة (على المستوى الكلي)، في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، في الشركة المبحوثة، والذي يؤثر الدور الإيجابي لمقاييس استراتيجية التمكين في أحداث تأثير إيجابي في الابداع التسويقي، فما تقوم به الشركة من جهود موجهة الى تجار التجزئة، ضمن استراتيجية تمكينهم، قد أحد تأثير إيجابي معنوي في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي) لكليهما، وهذه الجهود قابلت تغيراً، نحو الأفضل وضمن المؤشرات الاحصائية.

اما عن اهم المقترحات، التي خرجت بها الدراسة في الشركة المبحوثة، والعمل على استثمار العلاقة الترابطية بين استراتيجية، تمكين تجار التجزئة، والابداع التسويقي بما يسهم في تعزيز الاداء الحالي للشركة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين، تجار التجزئة، استراتيجية تمكين تجار التجزئة، الابداع التسويقي.

## المقدمة

في ظل العولمة، والمنافسة، والتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال، حتم على المنظمات الاهتمام بإدارتها، والعاملين، والمتعاملين معها باعتبارهم عنصر الاستثمار الأهم في منظمات الأعمال، لذلك سارعت المنظمات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وتخفيض في مستوى التكاليف، وتحسن الأداء، ومن هذه المفاهيم تطبيق استراتيجية التمكين، وهي إحدى أهم تلك المفاهيم التي تمكن المنظمات من النهوض، والاستمرار، والمطالبة مع تحديات بيئة الاعمال.

ان تطبيق استراتيجية تمكين تجار التجزئة، شرط لا غنى عنه للمنظمات المعاصرة، وذلك بصفة تجار التجزئة واحدة من مفاتيح الربط الحدودية بين المنظمة، وجمهورها، ويعتبر العاملين فيها أول حلقات الربط المهمة في هذه العملية، علاوة على ذلك، تلعب تجارة التجزئة، دوراً رئيسياً في نشر المنتجات، من خلال البيع الشخصي، المباشر، وهو العامل الرئيسي لنجاح عملية التسويق، ولأن كل من المنظمة، وتجار التجزئة يواجهون العديد من التحديات، والمخاطر في عملهم، كان لابد

من توافر عدة عوامل تسهم في تطبيق استراتيجية التمكين، لدورها في تعزيز، وتدعيم العلاقة بين المنظمة، وتجار التجزئة، باعتبارهم سيكونوا في ظل هذه الاستراتيجية أكثر قوة، وخبرة، ومعرفة، ومشاركة في اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المنظمة، ومستوى عملهم الخاص، ويمكن أيضا الحصول منهم على أقصى جهد، وأفضل أداء ممكن، ليسهموا بالتالي في نجاح أعمالهم، وأعمال المنظمة، وعكس هذا النجاح في تحقيق الإبداع التسويقي، الذي هو أحد القوى الرئيسية للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وأداة مهمة لنمو المنظمات المعاصرة، وبقائها، وتكيفها مع الظروف البيئية المتغيرة، وتطوير أعمال، ومنتجات المنظمات، لتكون منظمة مثالية، متجددة، ومتطورة، فالمنظمات التي لا تبتدع، تهزم بسرعة، وتختفي في وقت قصير.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي

#### أولاً: المشكلة البحثية

تبين للباحثين اثناء زيارة شركة الوزير لصناعة المنظفات، في كركوك، ومن خلال النقاش مع مدير، واعضاء مجلس ادارة الشركة، ان منتجاتها تواجه منافسة قوية من قبل منتجات شركات منافسة أخرى في السوق العراقية، ولمعالجة هذا، وضمان بقاء منتجات الشركة المبحوثة، على ارفق المتاجر، واستمرار الشركة في السوق العراقية، ونموها، كان لابد من اعتماد مناهج عمل غير تقليدية كفيلة بضمان تحقيق هذا، ومنها الابداع التسويقي، الذي ينبغي ان تعتمده المنظمات، ثقافة ومنهج عمل، يضمن بقاءها، واستمرارها، ودوام ازدهارها، وهذا الابداع يتطلب تمكن المنظمة من أداء عملياتها، وانشطتها، وضبط علاقتها مع اطراف متمكنة، وكفؤة، تؤثر في الابداع التسويقي، وتحقق منه قيمة مضافة لجميع الأطراف. وهنا كان التساؤل:

(هل تؤثر ابعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة، في الإبداع التسويقي في الشركة المبحوثة؟).

#### ثانياً: أهمية البحث

جاءت أهمية البحث، من أهمية متغيره، اذ لكل متغير من المتغيرين تأثيرات واضحة في مكانة المنظمة، وحصتها السوقية، ومستقبلها.

وكذلك تبرز أهمية البحث بالآتي:

1 - تعزيز ثقافة العمل المنظم المستند على استراتيجيات علمية منطقية، ومنها استراتيجية تمكين تجار التجزئة، لما لها من دور، وأثر واضح، وكبير في تعزيز الابداع التسويقي.

2 - إثارة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة لتبني كل من استراتيجية تمكين تجار التجزئة، والابداع التسويقي كمنهج وفلسفة عمل، فضلا عن كون الاولى أداة تؤثر في الثانية لدى المنظمات بعامه، والشركة المبحوثة بخاصة.

### ثالثا: اهداف البحث

يتمثل الهدف الأساس للبحث في بيان (الاثار التي تحدثها ابعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة، في تعزيز الابداع التسويقي)، فضلا عن تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة بالآتي:

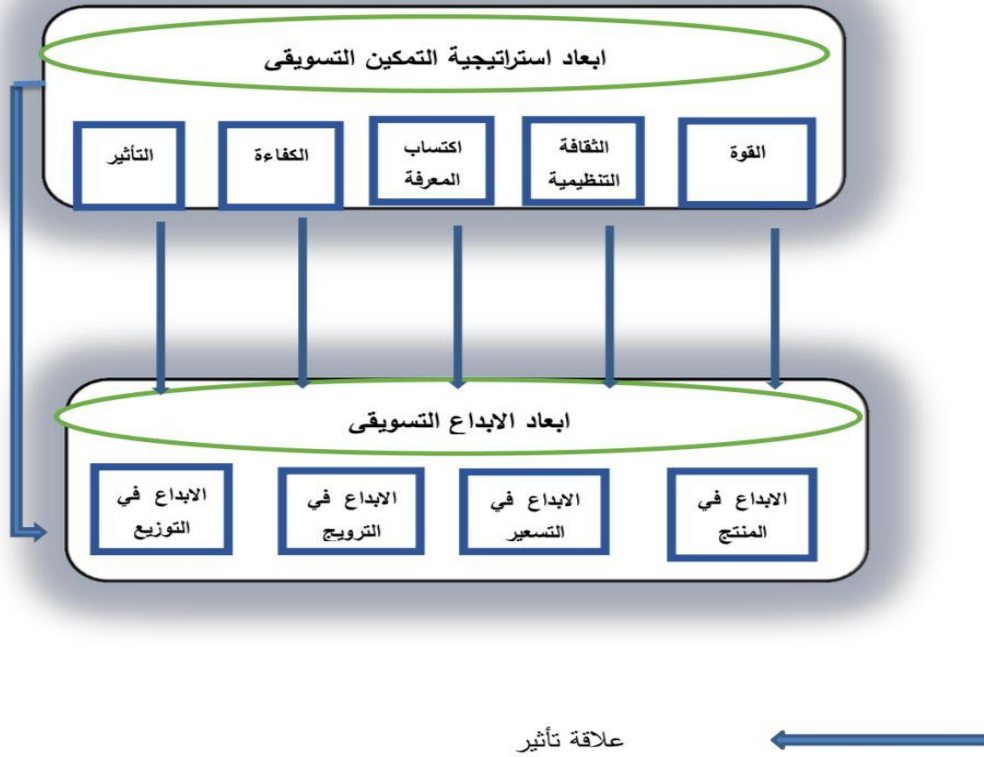
1 - تقديم إطار نظري يجمع متغيري البحث، (اذ وفقاً لعلم الباحث لا توجد دراسة تجمعها معاً)، يمكن من لهذه الدراسة تقديم اجابات مناسبة لدوافع مشكلة الدراسة الحالية وتساؤلاتها وتحليلها ومناقشتها.

2- توضيح مدى الاثار الحاصلة نتيجة العلاقة التأثيرية على المستويين الكلي، والجزئي، للمتغير المستقل، في المتغير التابع، ومدى الفائدة المتحققة للشركة المبحوثة من هذه العلاقة.

3 - محاولة لتصميم، وبناء مخطط فرضي للبحث، واختباره في ضوء المؤشرات، والأبعاد الرئيسية، والفرعية.

4 - تقديم مقترحات للشركة المبحوثة، تبين مدى التأثير الحاصل في الابداع التسويقي بسبب اعتماد استراتيجية تمكين تجار التجزئة.

### رابعا: المخطط الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثان

### الشكل (1): المخطط الفرضي

#### خامسا: فرضيات البحث

يستند البحث على فرضية رئيسة مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية، إيجابية لإبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة (على المستوى الكلي)، في الإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة"، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (القوة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (الثقافة التنظيمية)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (اكتساب المعرفة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (الكفاءة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (التأثير)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.

#### **سادسا: حدود الدراسة**

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

1- الحدود المكانية: شركة الوزير لصناعة المنظفات، ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة كركوك الموقع الفعلي لتطبيق البحث ميدانياً.

2- الحدود البشرية: تجار التجزئة النخبة، والبالغ عددهم (75) فرد.

3- الحدود الزمانية: امتدت للمدة الزمنية للدراسة بجانبها النظري والميداني من 2022/11/14 ولغاية 2023/7/21.

#### **سابعا: أساليب جمع البيانات**

أ. الجانب النظري: في هذا الجانب أستعان الباحثان بما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالبحوث، والكتب، والمجلات العلمية، والمؤتمرات، فضلاً عن الأطاريح، والرسائل الجامعية، وشبكة الانترنت.

ب. الجانب الميداني: في هذا الجانب اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات عن متغيري البحث من الميدان المبحوث، وقد تم تحديد ابعاد المتغيرات المدروسة استنادا الى عدد من المصادر العلمية، وكما مؤشر في الجدول (1). ولتحليل الاستبانة بعد استلامها من العينة المبحوثة، والبالغ عددهم (75) فرد تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS.V.27)، الذي مكن الباحثان من تحليل الإجابات، واختبار فرضية البحث، عبر استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والوصول الى النتائج المطلوبة.

الجدول (1): مكونات استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	الفقرات	تسلسل العبارات في الاستبانة	المصادر
1	المتغير المستقل إبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة	25	X1-X25	(زانا & سوران، 2019) (مساعدية، 2020) (برزوق، 2021)، (مساعدية، 2020) (Zeyu & Jinbin, ) (2021)،(الخوالدة، 2021)، Bargess, (2014)
2	المتغير التابع الإبداع التسويقي	20	X26-X45	(الزعبي، والمومني، 2020)، (احمد محمد ابراهيم، 2020)، (Guiha Li & .et.al, 2020) ، (Salman & .et.al, 2020 )

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء الاستبانة

ثامنا: مجتمع الدراسة وعينتها

شركة الوزير لصناعة المنظفات والصابون عام 1970، في سورية، ويقع مقرها الرئيسي حالياً في الأردن، وهي من أكبر شركات صناعة المنظفات والمعقمات في منطقة الشرق الأوسط، والوطن العربي، تمتلك الشركة العديد من العلامات التجارية في مجالها، كما وتمتلك (3) مواقع تصنيع في المنطقة العربية، موزعة على (3) دول هي سورية، العراق، الأردن، وتنتشر منتجاتها في السوق العراقية، اذ لدى الشركة وكالات فرعية في جميع المحافظات العراقية، ومن ضمنها محافظة كركوك.



## تاسعا: وصف عينة الدراسة

حددت العينة المبحوثة بتجار التجزئة (النخبة) العاملين ضمن الحدود الادارية لمدينة كركوك، والبالغ عددهم (75) فرد، والذين يسوقون منتجات شركة الوزير لصناعة المنظفات، وجاء اختيار هذه العينة قصداً، وذلك للأسباب الآتية:

- 1- تم اعتماد تجار التجزئة (النخبة)، كونهم الفئة التي تتصل بشكل مباشر مع كل من الزبون، والشركة المصنعة في ذات الوقت، وبالتالي يمكن الحصول من خلالهم على الكثير من البيانات ذات الصلة بالزبون.
- 2- يعد تجار التجزئة الفئة المفضلة في التعامل مع الشركة، فهذه الفئة من تجار التجزئة يمتازون بشرائهم لكميات كبيرة من المنتجات تقارب او تساوي الكميات التي يشتريها تجار الجملة، الا انهم ليسوا بتجار جملة، وذلك لكون مبيعاتهم بالتجزئة.
- 3- يتميز هؤلاء التجار بكونهم يسددون ما عليهم ضمن جداول زمنية أسرع من غيرهم وبهذا ينالون خصومات الدفع المبكر التي تميزهم عن غيرهم من تجار التجزئة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### المحور الأول: استراتيجية تمكين تجار التجزئة

##### أولاً: مفهوم استراتيجية تمكين تجار التجزئة

تطور الفكري الإداري للمنظمات نتيجة التغييرات، والقضايا في بيئة الاعمال، الامر الذي دفع المنظمات الى اعتماد استراتيجيات تمكنها من أداء مهامها وانشطتها بما يتوافق، ويتلاءم وحجم التحديات، وتحديدًا تمكين من يعملون في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، والزبائن، وتمكين هؤلاء يعطيهم القوة الكافية لمعرفة متغيرات السوق واليات التعامل معها، فهم يشكلون جزءاً أساسياً من نجاح واستمرارية المنظمات في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف المباشر في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة في السوق، وبكيفية تتوافق مع تصرفات الإدارة العليا، أو من يملكون سلطة اتخاذ القرار وبالشكل الذي يُمكن من خلق مشاعر إيجابية لإدارة المنظمة (Cobanoglu, 2021, 328)، وبالتالي الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة في السوق، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وكفاءة، لذلك أضحت اعتماد التمكين كاستراتيجية وفلسفة عمل في نظر المدراء لبيئة المنظمات المعاصرة أحد معايير القدرة التنافسية، وأكثر شيوعاً وانتشاراً بسبب المحيط التنافسي، والطلب المكثف على جودة المنتج (Kele, et al., 2017:44)، فضلا عما توفره من فرصة للسيطرة على المتغيرات المؤثرة في الأداء الكلي للمنظمة، والتسويقي منها على وجه الخصوص، والتعامل بإيجابية مع هذه المتغيرات،

والمسؤوليات المتعلقة بالقيام بالأعمال (السلمي، 2001، 158)، في ضوء ما سبق نرى أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة التي تطرقنا إليها، ووجد الباحثان أن المفهوم الإجرائي لاستراتيجية التمكين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجة إلى تكوين الثقة، وهو عملية مستمرة تستهدف الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام، والولاء للمنظمة، وإطلاق طاقات العاملين، وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم فرصة المشاركة في صنع القرار، والعمل على اكتساب وتبادل المعرفة والمعلومات التي يحتاجون إليها من خلال التدريب، وتطوير كفاءاتهم، وقدراتهم، وتجار التجزئة هم احد الأطراف التي تتعامل مع المنظمة وينبغي جعلهم جزء أساسي، ورئيس في عملية التمكين، اذ ينبغي ان يكونوا ضمن أولويات استراتيجية تمكين المنظمة، فتمكينهم، يطلق قدراتهم، وطاقتهم لخدمة كل من المنظمة، والزبون، في ان واحد، وبالشكل الذي يحقق غايات الجميع.

### ثانياً: أهمية استراتيجية تمكين تجار التجزئة

تعد استراتيجية التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة، وذلك لإسهامها في رفع كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، وتمكين تجار التجزئة جزء أساسي ومهم ضمن تمكين العاملين في المنظمة، ( Nelson, Trevino, 2021, 19 )، فالمنظمة، ومن يمثلها في السوق من تجار التجزئة يمكن ان تواجه اثناء عملها، وتعاملها المباشر مع الزبائن العديد من المعضلات التي تتطلب رد فعل يتناسب مع الحدث، ويعالجه، ويضيف قيمة للمنظمة، ومنتجاتها، ويُرضي الزبون، ويحفظ ولائه، ويزيد من انتمائه للمنظمة، ومنتجاتها، وفي ذات الوقت تُمكنهم من التغيير، والتكيف مع المحدثات في بيئة الاعمال، (عبد الهادي، وحاته 2012، 228).

ويرى (الدوري، وصالح، 2009، 28) أهمية استراتيجية التمكين من كونها تشعر جميع العاملين في المنظمة، ومن يتعامل معها بالمسؤولية، والحس العالي بالملكية والرضا عما ينجزوه من مهام، واعمال، فضلاً عن كونها تمنحهم السلطة الكافية للتصرف، واتخاذ القرار المناسب لتنفيذ ما أوكل إليهم من مهام، ويقوي صلتهم بإدارة المنظمة، ويشعرهم بكونهم من متخذي القرارات الأساسيين فيها، ويتفق كل من (باقيس، 2018، 18)، (الجعبري، 2018، 18)، (أبو ربيع، 2019، 17) وعليه جاءت أهميتها للمنظمة، وتجار التجزئة وفقاً للاتي:

- 1- الاستجابة لتلبية احتياجات الزبائن، ورغبتها في إرضائهم.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3- السرعة في صنع، واتخاذ القرارات في موقعها المناسب.
- 4- مفتاح لتعزيز الإبداع، اذ تمنح شعور الرضا عن الإنجازات، وإحساس عالٍ بالملكية.

6- تعتبر طريقة جديدة لتحويل المنظمات، والاعمال نحو مستقبل أكثر تنافسية.  
8- تجعل المنظمة مرنة للغاية، ومتعلمة، والتكيف لمواكبة المنافسة، وتلبية احتياجات الزبائن، والحفاظ على حصتها في السوق.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان ان اعتماد التمكين كاستراتيجية يمنح المنظمة وجميع عاملها قدرات، وامكانيات تنميتها، وتطورها، وتجدها، وتجعلها مرنة بصورة كافية للتأقلم مع المتغيرات، فضلا عن منحها أدوات تمكنها من التميز، والتفوق على مثيلاتها في السوق، ولا نكتفي بتمكين من يعمل ضمن المنظمة فقط، فتمكين تجار التجزئة الذين يعدون جزء مهم واساسي في برامج المنظمة، فشمولهم باستراتيجية التمكين يمنحهم شعور عالي بالرضا كونهم من الأطراف التي ترتبط بأهداف المنظمة، فهم متنفس المنظمة في السوق، ومنفذها لاستقبال ردود الأفعال عن أداؤها، ومنتجاتها، وتمكينهم يندرج ضمن تطوير الاستراتيجيات التسويقية التي تسعى لزيادة الإقبال على المنظمة، ومنتجاتها، وبالتالي زيادة قاعدة الزبائن.

### ثالثاً: أبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة

1- اكتساب المعرفة: تمتلك المنظمات المعاصرة العديد من الموارد التي تراها مهمة، وضرورية، وذات قيمة، و أضحت المعرفة موردا مهما، دائما، مستداما، فالمعرفة نقطة انطلاق المنظمة نحو الابداع، والتألق، المرتبط بديمومة، واستمرارية إدارة، وتوظيف موجوداتها (عليان، 2007، 57)، وتعرف بكونها عملية تنظيمية لمورد ثمين، واستراتيجي، تقوم المنظمة فيه بتحديد، وتشخيص، وتوليد، و تخزين، واستخدام المعرفة في مشاريعها، وبرامجها الإبداعية ( Sandrine, 95, 2008, Francois) وهنا يقع على إدارة المنظمة ضمان كسب المعرفة لها، ولعاملها و ضمان التحديث المستمر، لهذه المعارف من مصادر تجدها المنظمة موثوقة، وتصب في خدمة الأداء العام، والتسويقي على وجه التحديد ، فضلا الميزات التي يمكن تحقيقها من اكتساب المعرفة والتي يمكن بيانها وفقا للاتي: (Khodabakhshi, et. Al., 2013, 1386)

\* تحسين مستوى كل من التعاون، ونتاجية.

\* التحفيز على الابداع، والابتكار.

\* رفع مستوى الوعي العام بأهمية التطور، والتقدم، والارتقاء المعرفي الهادف.

2- القوة: يتطلب التعمق في مفهوم استراتيجية التمكين دراسة مفهوم القوة، وكيف يمكن ان تؤثر في كل من إدارة المنظمة، والعاملين فيها، والعاملين معها، حيث فسرت بالقدرة، والامكانية، التي تؤثر الى معالجة الضعف، والسعي لتحقيق الأهداف، ومواجهة المنافسين ( Thomas & Velthouse )

667, 1990)، ويمكن تفسير مفهوم القوة الممنوحة لتجار التجزئة، بمقدار الثقة المتبادلة بين تجار التجزئة، والمنظمة التي يتعاملون معها، وما يمتلكونه من قدرات، ومهارات تسويقية، وبمقدار ما لديهم من صلاحيات، تخولهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق والحالة الميدانية التي يتعاملون معها يوميا في السوق.

**3- الثقافة التنظيمية:** هي روح المنظمة، ومعينها الدائم في توجيهها المستدام، فهي القيم، والمعتقدات، والمعايير، والأيدولوجيات، والعادات، التي يكتسبها الافراد العاملين في المنظمة، والتي تؤثر في سلوكياتهم، والتي تستند عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وبلوغ غاياتها (عمراني، معيزي، 2022، 11)، كما تعد واحدة من محددات نجاح، او فشل المنظمة بالمقارنة مع منافسيها، اذ تعد من عوامل تطورها، وثباتها، واستقرارها، كما انها توفر فهم افضل لما يتم من إجراءات، وما يتبنى من سياسات، وما تؤمن به إدارة المنظمة، كما انها توفر الدعم والاسناد لقيم العمل، التي تبني شخصية جميع العاملين في المنظمة، ومن يمثلها في السوق ( Chatman & O'Reilly, 2016, 201).

**4 - الكفاءة:** الزم التطور التكنولوجي، وتقدم تقانات الاتصالات، وتطورها السريع البحث عن موارد بشرية كفؤة، ومتخصصة، تتوافق مع المتغيرات الاقتصادية ( بسعيد، 2019، 43)، وتعرف الكفاءة بأنها إنجاز الفرد للواجبات الموكلة اليه في عمله خلال فترة محددة يبذل فيها جهده وفقا لطبيعة عمله، وأهدافه، والنتائج المرغوب بلوغها، مقرونة بشعوره بالاقترار، والمهارة، والثقة بقدراته، ومؤهلاته (حمدي، 2018: 778- 813)، فالأفراد الكفاء هم الواصلون بقدراتهم، على أداء المطلوب منهم بمهارة، واثقان عالي، فضلا عن قدرتهم الواضحة في استخدام ما متاح لديهم من موارد لتحقيق الإنتاج الأفضل، بالكلف الأقل؛ والذي يمكن عده احد مقاييس النجاح في تحقيق الأهداف (كشاط و برياش، 2017، 300).

**5- التأثير:** ويشير الى درجة تأثير سلوك من مكنتهم المنظمة في نتائجها النهائية، والذي يمكن قياسه من خلال النتائج الاستراتيجية، على المستويات الإدارية، أو التشغيلية في العمل، فالمقياس يكون بالقدرة على جعل الجميع يعملون وفق ما مرغوب، ومحدد والذي يؤدي الى النتائج المحددة مسبقا (Safari, 2020, 61). ان إدراك الفرد لامتلاكه مثل هذه المقومات، يعطيه الأفضلية في التأثير في القرارات المتخذة جنبا، الى جنب مع السياسات، والإجراءات التي تضعها المنظمة، ولا سيما تلك التي ترتبط بشكل مباشر في العمل الأساسي للمنظمة، وهذا الامر يزيد الدافعية الداخلية للأفراد (Obeidat, 2021, 1450). ويربط (Henkin, et. Al., 2011, 206) تمكن الافراد من

التأثير الفاعل، مع نوع الوظيفة المطلوب إنجازها، ومعنى العمل المنجز، ويحدد التأثير ببعدين الأول البعد المهاري، والذي يتمثل بتزويد الأفراد بمهارات العمل الجماعي، والتعاون، والابداع، والابتكار، والبعد الثاني، هو البعد الإداري، والمتمثل بمنح الحريات، واتخاذ القرارات، وتنمية الأفراد، وتحليل بيئة عمل قادرة على التكيف مع المتغيرات، مع خلق رؤية، ورسالة مشتركة تلهم الجميع، مدعمة بهيكل تنظيمي مرن يتطور (Delery & Roumpi, 2017, 4).

ووفقا لهذا نرى ان التأثير من العوامل المهمة الضروري تواجدها لدى الفرد، وهي جزء او مكون أساس في الشخصية والتي ان تم استخدامها بإيجابية يمكن ان توجه العمل نحو الأفضل، وتحسن من نوعية الحياة الوظيفية، وترتقي بالأداء، مع إضافة الشعور العالي بالانتماء، والولاء، والثقة المتبادلة مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

وتأسيسا على ما تقدم نرى ان استراتيجية تمكين تجار التجزئة تستند على ابعاد يتطلب توافرها لضمان التمكين الحقيقي، والفعلي لهؤلاء الافراد، مع ضمان ان تمكينهم سيعود بالفائدة العليا، والقيمة الفضلى لجميع الأطراف المشتركة في العملية التسويقية، ولا ننسى ان الهرم التجاري ينتهي بتاجر التجزئة، وبدايته تكون من خلال ذات الشخص، اذ ان النهاية تكون بعرض المنتج، والتواصل مع الزبون، والبداية تكون من خلال معرفة ردود الزبائن، وآرائهم، ومقترحاتهم حول المنتجات، والتي يمكن ان تكون مصدر جيد للمعلومات التي تعتمدها المنظمة في بناء خططها، واستراتيجياتها التسويقية المستقبلية.

### المحور الثاني: الابداع التسويقي

#### اولا: مفهوم الابداع التسويقي

الابداع هو الخيار الاستراتيجي والمنهج الذي فرض على المنظمات اعتماده للتمتع بكل الصفات والخصائص التي تعطي المنظمة الأفضلية، اذ يمكن اعتبار توجه المنظمة الى خلق قيمة مميزة لها من خلال تطوير منتجاتها، او تقديم منتجات جديدة، تمكنها ليس فقط من مجارات المنافسين، بل قيادة المنافسة في السوق، باعتماد برامج تسويقية هادفة، وجديدة، أداة، ومنهج، وفلسفة عمل، مع اهتمامها الدائم بالحفاظ على زبائنها الحاليين ( Weerawardena, O'Cass, 2003, 420)، فنجاح المنظمة ابداعيا في مثل هذه التحديات منوط بقدرتها على اقناع الزبون كونه حجر الزاوي لنجاح العملية الإبداعية برمتها (الضمور، 2005، 54)، والإبداع التسويقي هو اتحاد بين عنصرين اقتصاديين مهمين (الإبداع، والتسويق)، نتج عنهما مزيج فعال، تعتمده المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من العمل، والتعامل مع بيئة ديناميكية تتغير فيها كل العناصر (الزبائن

بأذواقهم، وطلباتهم، المنافسين بتحدياتهم، والموارد بندرتها، وكلفتها، والتقانة)، فالإبداع التسويقي أداة المنظمة في المواجهة والتحدي (ريغي، 2019، 34)، والإبداع التسويقي مفهوم واسع يشمل جميع جوانب الأنشطة، والعمليات التسويقية، التي تبدأ من المصنع، وصولاً إلى الزبون.

**يرى الباحثان الإبداع التسويقي، إنشاء وتوليد أفكار جديدة لتطوير المنتج، وتحسين أنظمة الإنتاج، وتطوير أساليب تسويق جديدة، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتبين، وخلق مكانة تنافسية للمنظمة في السوق مما يساعدها على تحقيق أهدافها.**

### **ثانياً: أهمية الإبداع التسويقي، وأهدافه**

يعد الإبداع التسويقي من أهم وسائل المنظمة لبلوغها التفوق، فضلاً عن كونه ضرورة مهمة لضمان نموها، فهو كعملية يكون أكثر وضوحاً عندما تفرض البيئة تحدياتها على المنظمة، تحديات تحتاج لأفكار إبداعية تعالجها، وتقدم الحلول المناسبة لها، كما أن الإبداع التسويقي يمكن المنظمة من توظيف مواردها البشرية، والمادية، والمعنوية كي تتمكن من البقاء في ظل مثل هذه التحديات، والاستمرار (العكدي، 2013، 112)، وعليه يمكن بيان أهمية الإبداع التسويقي للمنظمات، ووفقاً للاثي: ، (معل ورائف، 2015، 19) ، (خوالدة وسحنون، 2017، 36) ، (الداعمي، 2020، 67) ، (ديشة، بوسدره، 2022، 36).

- 1- التميز والتفرد عن المنافسين بتقديم منتجات جديدة تنفرد بها عن الآخرين.
- 2- رسم صورة ذهنية، وسمعة إيجابية للمنظمة تتميز، وتنفرد بها عن المنظمات المنافسة.
- 3- تطوير وجمع المهارات الفردية من خلال عملية التفكير الإبداعي والتفاعل الجماعي في مجموعات تعرف باسم (العصف الذهني).
- 4- الارتباط بين إدارة المنظمة ومحيط عملها والسوق الذي تتعامل معه، التكيف مع احتياجات الزبون، وتلبية الرغبات الحالية، مع الأخذ بنظر الاعتبار التوقعات المستقبلية لحاجات الأفراد، والمجتمع..

- 5- تكييف الخبرة المتراكمة، مع ندرة الموارد، وتعزيز القدرات الإبداعية (برسيم، 2010، 58).
- 6- زيادة القدرة التنافسية من خلال، الإدخال السريع للمنتجات الجديدة، مع إجراء التغييرات في عمليات الإنتاج، مرفقة بتقليل تكاليف الإنتاج، وزيادة رأس المال من خلال الإبداع في العملية التسويقية، تحقيق الكفاءة، والفاعلية التسويقية من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، والطاقة، والمعلومات الاستراتيجية.

وبهذا يمكن بيان الاهداف المتحققة للمنظمات نتيجة اعتمادها الابداع التسويقي ووفقا للاتي:  
(التميمي، 2012، 22)، (العكيدي، 2013، 113 - 114)، (الشهوان، 2014، 70)، (بن عاشور، 2019، 56)

1- إرضاء الزبون، اذ يتم توجيه جهود المنظمة بالدرجة الأولى إلى إرضاء الزبائن بشكل أفضل من المنافسين من خلال تحسين، و / او تطوير المنتجات، الموارد، العمليات بما يوفر كل ما هو جديد، وقيم، وممكن.

2- اكتشاف الحاجات الكامنة للزبائن وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة في أذهانهم، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة ويمكن من خلال بحوث التسويق تحديد هذه الحاجات.

3- تعزيز العلاقات التفاعلية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وتحسين الكفاءة التسويقية وتوضيح دور التسويق من خلال رفع كفاءة المنتج، وتطوير استراتيجيات المخاطرة المحسوبة ورفع قيمة الموارد.

4- من خلال الابداع والبراعة في تحديد وتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل دقيق، وتوظيف التطور التكنولوجي تكون المنظمة دائما في حالة من التحسين المستمر ومنها تستطيع الموائمة بينها وبين قدراتها، وإمكانياتها، والاستخدام الأمثل لمواردها المادية، والمالية، وحسب المتغيرات البيئية.

### ثالثاً: مجالات الإبداع التسويقي

لرغبة المنظمات الارتقاء بالأداء، والتميز على المنافسين، ونيل حصة زبونية أكبر، والحفاظ على الزبائن، وكسب المزيد منهم، بإرضائهم، وتلبية حاجاتهم، ومنحهم الشعور ليس فقط بالرضا، بل وبالابتهاج عند استخدام المنتجات، سيتم اعتماد الابداع بالمزيج التسويقي الذي يلبي من وجهة نظر الباحث هذه الرغبات للمنظمات، وزبائنهما. اذ يعد المزيج التسويقي للسلعة بعناصره الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، وباعتمادية هذه العناصر الأربعة كان لابد من ان يتم ايلائها الاهتمام الأكبر كونها العناصر الجاذبة للزبون، والمحافظة على ولاءه، وبالتالي يعتمد جزء كبير من بقاء، ونمو، واستمرار، وازهار المنظمة، وتطورها على مزيجها التسويقي الذي تعتمد في تعاملاتها السوقية، وبهذا يكون الابداع بالمزيج التسويقي أداة مهمة، واسبابية لبلوغ المنظمة أهدافها، وسنتناول الابداع بالمزيج التسويقي وفقا للاتي:

### 1- الابداع في المنتج

اول عناصر المزيج التسويقي، والرئيسي فيها، وذلك لارتباط، وتكامل باقي عناصر المزيج التسويقي معه، فهو العنصر الأساسي الذي لولاه لما كان هناك مزيج تسويقي، فلولا وجود السلعة، او

الخدمة، ما كان هناك تسعير، وترويج، وتوزيع، فضلا عن معرفة الاقبال على المنتج من عدمه في السوق لن يكون دون وجود له (البكري، 2006، 251)، ويعرف الابداع بالمنتج بكونه "العملية التي يتم فيها توليد، او إيجاد الجديد بالاستناد الى التفكير الإبداعي الذي يلهم المبدعين بأفكار جديدة، ومتميزة، او اطلاق منتج جديد، او اجراء تحسين في سمات، وصفات، وخصائص المنتج الحالي وباستمرار، بهدف تلبية الاحتياجات المتجددة، والرغبات المتغيرة للزبائن، والسعي للتوفيق مع توقعاتهم، مشروطا بضرورة التنفيذ الفعلي لهذه الأفكار" (طاهر، 2006، 55)، كما ويشير الابداع بالمنتج الى "التغييرات الحاصلة في شكل، ومظهر المنتج، وفي أدائه، والوظيفة التي يقوم بها، وفقا لهذا تكون المنتجات جديدة ذات خصائص وظيفية إبداعية، تهدف إلى تحسين أدائها وخصائصها بطرق جديدة" (www.Science.doe.gov)، ويشمل الابداع بالمنتج، إجراء العديد من التغييرات، التي يمكن ان تكون تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، تضيف مظهر جديد عليه، وتجذب المزيد من الزبائن، (MillotV.,2009: 234)، ولا يكتفي (الديوه جي، 2000، 138) بالتغيرات التي تحدث في المنتج، بل يرى المنتج الجديد بكونه:

أ- منتج يظهر لأول مرة في السوق.

ب - منتج عرف في أسواق أخرى، الا انه يدخل سوق جديدة ولأول مرة.

ت - التغييرات الكلية الجوهرية، او الجزية في المنتج تعد منتج جديد.

ث - ظهور استخدامات جديدة، إضافية على المنتجات لم تكن معروفة مسبقا.

ج - منتج لم تسوقه المنظمة مسبقا، الا انه مسوق من قبل منظمات أخرى.

## 2 - الإبداع في التسعير

يشكل العنصر الثاني ضمن المزيج التسويقي، ويمثل قراراً مهماً، وأخيراً يتخذ الزبون في حال رغبته بشراء المنتج، من عدمه، اذ تتوقف عملية الشراء على قرار قبول الزبون، بالمنتج أولاً، وبالسعر المعروض لهذا المنتج، وتتم عملية الشراء ايجابا بدفع الزبون السعر المخصص للمنتج المعروض، والذي يرغب به، وبهذا يعرف السعر بـ "كل ما يتم تقديمه، او التضحية به للحصول على منتج ما" (ديب، 2020، 1)، ويعد التسعير عنصراً مهماً ليس فقط للزبون، بل وللمنظمة أيضاً؛ فالتسعير واحدة من اهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة، لما له من تأثير، فهو العنصر الوحيد الذي يحقق الإيرادات للمنظمة، والتي تضمن ديمومتها، واستمرارها، وقدرتها على الإيفاء بمتطلباتها من الموارد المالية، فضلا عن دوره في تحقيق الرفاهية للزبون (حداد، 2019، 23).



هنا يمكن للمنظمة اعتماد أكثر من طريقة للتسعير، والتي يفترض ان تضيف قيمة للمنظمة، والزبون في ان واحد، فضلا عن ان الطرق المعتمدة بإمكانها اكساب المنظمة ميزة تنافسية، تنفرد بها المنظمة، وتتميز، وتتفوق على منافساتها في السوق، طرق تشتت دعمها من خلال عنصر الترويج، وبهذا تكون اسعاراً ترويجية؛ تمكن المنظمة من اختراق السوق، وزيادة المبيعات (باني، 2012، 609).

### 3- الإبداع في الترويج

كي تكون العملية التسويقية، فاعلة فلا بد من ان تؤدي عناصرها مهماتها على الوجه الاكمل؛ ومن اهم هذه العناصر الترويج. والترويج؛ من عناصر المزيج التسويقي، الاكثر وضوحاً للزبون، وذلك لشموله أدوات بإمكانها إيصال رسالة المنظمة، الى جمهورها الذي تستهدفه، وهدفه المنظمة من هذا التواصل يكمن بالتعريف بهويتها، وبناء الوعي الموجه لمنتجاتها المطروحة في الأسواق، والتحفيز على شراء هذه المنتجات، وإقناع المستهدفين بانها كفيلة بسد حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، وختاماً بسكب رضاهم، والمحافظة عليه كزبائن دائمين للمنظمة، ومنتجاتها (العاصي، 2006، 48)، ويتفق (Al Badi, 2018, 6) ويعرفه (أبو علقه، 2003، 35) بانه ذلك "النشاط الاتصالي الهادف الى اخبار، و / او اقناع، و / او تذكير الافراد؛ بقبول، او إعادة الشراء، او بتوجيههم الى شراء منتجات المنظمة، واستخدامها". ان للترويج مهام، ووظائف يؤديها بهدف التواصل والتعريف بهوية المنظمة، وشخصيتها، ومنتجاتها، وبالتالي جذب الزبون للشراء والاستمرار بعلاقات دائمة مع المنظمة، والابداع بالترويج يمثل أداة تمكن المنظمة من تعزيز مكانتها في السوق، وتقوية مركزها التنافسي، ويعرف بكونه "إيجاد أفكار جديدة، طرق جديدة، ووسائل لتعريف الجمهور المستهدف بمنتجات المنظمة، والتحفيز على شرائها

### 4 - الإبداع في التوزيع

التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، وله دوراً هاماً في توليد المنفعة الزمانية، والمكانية، اذ من يتم من خلال اشطته توصيل الكمية المطلوبة من المنتجات للزبائن؛ أينما، ومتى ما يريدون ذلك، ويتضمن التوزيع جميع الأنشطة التي يتم إجراؤها لضمان تدفق المنتجات من نقاط انتاجها، إلى الزبون، حيث يبذل الموزعون كل ما في وسعهم لتمكين تنفيذ أنشطة التوزيع الخاصة بهم وبأقصى قدر من الكفاءة، وبطريقة تحقق أهدافهم، وترضي زبائنهم. (Kotler & Keller, 2009, 450). اما الابداع بالتوزيع فيعرف بكونه "البحث عن طرق، وأساليب جديدة؛ لتوزيع المنتجات، وايصالها الى الأسواق، ووفقاً لهذا تسهم هذه الطرق، او الوسائل غير المعتادة في إضافة قيمة

إبداعية على المنتجات، التي ترغب المنظمة ايصالها، وتسليمها للزبون (98، Al Harborg & Ross, 2001).

وتسبباً على ما تقدم نرى بان المنظمة إذا ما أرادت اعتماد الابداع من خلال المزيج التسويقي لابد لها من توازن هذه العملية بين العناصر الأربعة، وذلك لارتباط، وتكامل، وتأثير الواحدة منها في الأخرى، فالإبداع في المنتج لا يكفي ان يعطي المنظمة صفة الابداع، بل يتطلب ان ترافقها استراتيجيات ابداعية بالتسعير، والترويج والتوزيع لضمان تحقيق النجاح المرعوب من الابداع التسويقي.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

#### اختبار فرضية البحث

يختبر هذا المبحث الى اختبار الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، وفقاً للاتي:

**1 - الفرضية الرئيسية:** " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية، ايجابية لإبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة (على المستوى الكلي)، في الإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة".

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة" (على المستوى الكلي)، في المتغير التابع "الابداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، حيث بلغ معامل التحديد (0.187)، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (استراتيجية تمكين تجار التجزئة)، في المتغير التابع (الإبداع التسويقي)، هي (18.7%)، وهذه النتيجة تدل على مدى جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) الى انه اذا تغيرت "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، بمقدار وحدة واحدة، فإن "الإبداع التسويقي"، يتغير بمقدار (0.682) وحدة، وبنفس الاتجاه، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة" (على المستوى الكلي)، في المتغير التابع "الابداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، وفقاً لاختبار (T)، عند مستوى معنوية (5%)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.095) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.658)، كما بلغت قيمة (F) (16.772)، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي تدل على معنوية النموذج، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية، والتي تنص على " يوجد

تأثير ذو دلالة معنوية، ايجابية لإبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة (على المستوى الكلي)، في الإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة".

جدول (2) تحليل أثر أبعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة، في الإبداع التسويقي

الدلالة	Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير التابع	ابعاد المتغير المستقل
معنوي	0.001	11.312	127.955	0.637	0.651	1.466	الإبداع التسويقي	اكتساب المعرفة
معنوي	0.003	3.092-	9.562	0.116	-0.212	5.072		القوة
معنوي	0.001	15.780	249.021	0.773	0.717	1.156		الثقافة التنظيمية
غير معنوي	0.512	0.659-	0.434	0.006	-0.063	4.733		الكفاءة
غير معنوي	0.735	0.339-	0.115	0.002	-0.033	4.592		التأثير
معنوي	0.001	4.095	16.772	0.187	0.682	1.576		استراتيجية تمكين تجار التجزئة

N=75

عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

2- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

أ - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببعُد (اكتساب المعرفة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة. تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببعُد (اكتساب المعرفة)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، حيث بلغ معامل التحديد (0.637)، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير

المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببُعد (اكتساب المعرفة)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، (63.7%)، وهذه النتيجة تدل على مدى جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )، الى انه اذا تغيرت "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببُعد (اكتساب المعرفة)، بمقدار وحدة واحدة فإن "الإبداع التسويقي" يتغير بمقدار (0.651) وحدة و بنفس الاتجاه، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببُعد (اكتساب المعرفة)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، وفقاً لاختبار (T)، عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (11.312) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.658)، كما بلغت قيمة (F) (127.955)، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي تدل على معنوية النموذج، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببُعد (اكتساب المعرفة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة".

**ب - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببُعد (القوة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.**

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببُعد (القوة)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، حيث بلغ معامل التحديد (0.116)، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة" والممثلة ببُعد (القوة)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" هي (11.6%)، وهذه النتيجة تدل على مدى جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )، الى انه اذا تغيرت استراتيجية "تمكين تجار التجزئة" والممثلة ببُعد (القوة) بمقدار وحدة واحدة، فإن "الإبداع التسويقي"، يتغير بمقدار (-0.212) وحدة و بعكس الاتجاه، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة" والممثلة ببُعد (القوة)، والمتغير التابع "الإبداع التسويقي"، وفقاً لاختبار (T)، عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (-3.092) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.658)، كما بلغت قيمة (F) (9.562)، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي تدل على معنوية النموذج، بمستوى دلالة معنوية (0.003)، وهي أقل

من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببعُد (القوة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة"، إلا أنه تأثير عكسي، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع آراء تجار التجزئة الذين يرون أن الشركة المبحوثة تسعى إلى تحجيم نشاطهم التسويقي، وتقيد منتجاتها فقط، وأنهم ملزمون بالعمل لتحقيق ليس فقط أهداف الشركة المبحوثة، بل وأهدافهم الشخصية، وأهداف شركات أخرى يرتبطون معها بعلاقات عمل.

ت - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببعُد (الثقافة التنظيمية)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببعُد (الثقافة التنظيمية)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، حيث بلغ معامل التحديد (0.773) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل، "استراتيجية تمكين تجار التجزئة" والممثلة ببعُد (الثقافة التنظيمية)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي"، (على المستوى الكلي)، هي (77.3%)، وهذه النتيجة تدل على مدى جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )، إلى أنه إذا تغيرت "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببعُد (الثقافة التنظيمية)، بمقدار وحدة واحدة، فإن "الإبداع التسويقي"، يتغير بمقدار (0.717) وحدة، و بنفس الاتجاه، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة ببعُد (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع "الإبداع التسويقي"، وفقاً لاختبار (T)، عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t)، المحسوبة لمعامل الانحدار (15.780) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.658)، كما بلغت قيمة (F) (249.021)، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي تدل على معنوية النموذج، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببعُد (الثقافة التنظيمية)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة".

ث - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة ببعُد (الكفاءة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى عدم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة بـ (الكفاءة)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، حيث يتبين ذلك من خلال اختبار (T)، عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (-0.659)، بمستوى دلالة معنوية (0.512)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (الكفاءة)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة"، وتوافقت هذه النتيجة مع آراء تجار التجزئة من خلال الأسئلة المطروحة عليهم خلال المقابلات الشخصية، والتي بينت أن كفاءتهم التسويقية كانت من المعايير التي جعلتهم من النخبة، ومحاولة الشركة في رفع مستواها وفقاً لمعاييرها الخاصة لم تكن بمستوى توقعاتهم، بل كانت تمثل ضغوط كبيرة عليهم، وتلزمهم بأداء أعمال، ومهام تتعارض مع مهامهم التسويقية، وتعاقدهم مع ذات الشركة المبحوثة، والشركات الأخرى.

**ج - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (التأثير)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة.**

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى عدم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين تجار التجزئة"، والممثلة بـ (التأثير)، في المتغير التابع "الإبداع التسويقي" (على المستوى الكلي)، حيث يتبين ذلك من خلال اختبار (T)، عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (-0.339)، بمستوى دلالة معنوية (0.735)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين تجار التجزئة والممثلة بـ (التأثير)، والإبداع التسويقي (على المستوى الكلي) في الشركة المبحوثة"، وجاءت هذه النتيجة استناداً لآراء تجار التجزئة المبحوثين الذين يرون أن "التأثير"، الذي ترغبه الشركة المبحوثة وفقاً لبرامجها التمكينية، لا يتلاءم مع معطيات السوق المحلية، وما يتعاملون معه فعلاً في الميدان، وأن في السوق العديد من التحديات التي تتطلب التعامل معها، وما يمتلكونه من قدرات تأثيرية في العمل التسويقية، لم تتسجم مع متطلبات برامج تمكين الشركة المبحوثة.

وتأسيساً على ما تقدم نرى بأن ما تقوم به الشركة المبحوثة من برامج لتمكين من تتعامل معهم من تجار التجزئة، وأثر هذه البرامج في إبداعها التسويقي، قد جاءت بنتائج إيجابية على المستوى الكلي، إلا أنها لم تكن موفقة على المستوى الجزئي، وتحديداً في بعدي (القوة، والكفاءة)، إذ

بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي موجب لبعدي (القوة، والكفاءة)، في الابداع التسويقي، ممثلاً بالمزيج التسويقي للشركة المبحوثة، وجاء هذا وفقاً للواقع الفعلي، الميداني، إذ تمتلك الشركات المنافسة ضمن برامجها التمكينية قدرات أعلى ضمن هذين البعدين، وما تقوم به الشركة المبحوثة وفقاً لآراء تجار التجزئة المبحوثين لم يرتقي لمستوى المنافسين، من الشركات العربية، والأجنبية، كما أن السوق المحلية في محافظة كركوك ذات توجه لمنتجات منافسة أكثر، وتحديدًا السعودية، والتركية منها، فضلاً عن أن أهداف تجار التجزئة تعارضت مع ما تقوم به الشركة المبحوثة ضمن هذين البعدين مما جعل العلاقة غير معنوية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بالاعتماد على نتائج التحليل لمتغيراته، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات للميدان المبحوث.

##### أولاً: الاستنتاجات

##### أ- الاستنتاجات النظرية

- 1- تمكين تجار التجزئة جزء أساسي ومكمل لتمكين المنظمة كونهم أحد الأطراف المهمة التي تعكس صورة عن المنظمة، ومنتجاتها، ومنفذ مباشر تتعامل من خلاله المنظمة مع زبائنها.
- 2- تمكين تجار التجزئة يجعل المنظمات متفردة بطاقات إبداعية تسعى لبلوغ الغايات والمرامي ضمن قيم، ورؤية، ورسالة، تبنيها لاستراتيجية التمكين، وهو الحل الاسلام، والطريق الممهّد الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، ومنافسة نظيراتها من المنظمات في السوق.
- 3- من خلال الابداع التسويقي، يتم إنشاء، وتوليد أفكار جديدة، لتطوير المنتج، وتحسين أنظمة الإنتاج، وتطوير أساليب تسويق جديدة، وتلبية حاجات، ورغبات الزبائن الحاليين، والمرتقبين، وخلق مكانة تنافسية للمنظمة في السوق مما يساعدها على تحقيق أهدافها.
- 4- للإبداع التسويقي فوائد كبيرة تعود على المنظمة، وزبائنها بالعديد من العوائد المادية، والمالية، والمعنوية، فهو منهج لحياة المنظمة في وقتها الحاضر، ورؤية مستقبلية لما ستكون عليه في ظل التحديات التي تتعامل معها في بيئة الأعمال مستقبلاً.

##### ب- الاستنتاجات الميدانية (العملية)

1- تؤثر استراتيجية تمكين تجار التجزئة (على المستوى الكلي)، في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، في الشركة المبحوثة، والذي يؤثر الدور الإيجابي لمقاييس استراتيجية التمكين في احداث تأثير إيجابي في الابداع التسويقي، فما تقوم به الشركة من جهود موجهة الى تجار التجزئة، ضمن استراتيجية تمكينهم، قد أحد تأثير إيجابي معنوي في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي) لكليهما، وهذه الجهود قابلت تغيراً، نحو الأفضل وضمن المؤشرات الاحصائية.

2 - لبعد (اكتساب المعرفة)، ممثلاً لاستراتيجية تمكين تجار التجزئة، تأثيراً معنوياً، موجبا، في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، فالمعرفة المكتسبة من خلال استراتيجية التمكين، عززت المعارف المكتسبة لدى تجار التجزئة، وانعكست بتغيرات إيجابية، في الابداع التسويقي.

3 - لاستراتيجية تمكين تجار التجزئة ممثلاً ببعد (القوة)، تأثير عكسي، في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، والذي يؤثر عدم توفيق الشركة المبحوثة في جهودها التمكينية، الموجهة نحو تجار التجزئة، في تعزيز الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، اذ برغم سعي الشركة الى تعزيز القوة التسويقية لتجار التجزئة، الا انها كانت محجمة، ومقيدة بشروط، وضوابط الامر الذي لم يعطي الحرية الكافية للتصرف وفق قناعات تجار التجزئة، وبما يتلاءم والموقف الميداني اليومي للعمل التسويقي، في السوق.

4 - تؤثر (الثقافة التنظيمية)، كبعد ممثل لاستراتيجية تمكين تجار التجزئة، إيجاباً في تعزيز الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، والذي يؤثر بوضوح نجاح الشركة المبحوثة في نشر ثقافتها التنظيمية، واعتمادها لدى تجار التجزئة، وتوظيفها لتعزيز العمل التسويقي بعامه، والابداع التسويقي، لمنتجاتها المعروضة لدى متاجرهم.

5 - لم توفق الشركة في توظيف بعد (الكفاءة)، أحد ابعاد استراتيجية تمكين تجار التجزئة، في احداث تأثيرات إيجابية في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، وجاءت نتيجة عدم التوافق بين معايير الكفاءة الشخصية لتجار التجزئة، وما ترغبه منهم الشركة المبحوثة، والذي أدى الى احداث خلل، وعدم توازن في المعايير، وانعكس سلبياً في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي).

6 - لم تثبت أي تأثيرات إيجابية، معنوية، لاستراتيجية تمكين تجار التجزئة، ممثلتنا ببعد (التأثير)، في الابداع التسويقي (على المستوى الكلي)، اذ لم تكن هناك تغيرات موجبة للأول، في الأخير،



نتيجة عدم تلاءم متطلبات الشركة التأثيرية، مع المتغيرات الميدانية للعمل التسويقي، فضلا عن تأثيرات الشركات المنافسة التي تعرض، وتبيع، منتجاتها لدى نفس التجار، مما أدى الى حدوث خلل، وفشل في هذا الجانب.

### ثانياً: المقترحات والية تنفيذها

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يقدم الباحثان مجموعة من المقترحات منها:  
1- الابعاد مجتمعتا والممثلة لاستراتيجية تمكين تجار التجزئة كانت إيجابية التأثير، في الابداع التسويقي على المستوى الكلي، الامر الذي يعطي للشركة مؤشر بنجاح استراتيجيتها التمكينية في تمكين تجار التجزئة، وقدرتهم على التأثير في الابداع التسويقي، وهذه المؤشرات يفترض ان توظف ضمن الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية لجميع الأطراف في معادلة التمكين.

### الية التنفيذ

الاهتمام بالعوامل الكلية التي أدت بمجموعها الى توليد تأثيرات إيجابية، عززت من الابداع التسويقي لمزيج الشركة التسويقي، وتوظيفها لتحقيق ابداعات أفضل في المستقبل، اذ ينبغي على الشركة تنظيم محفظة للأفكار الإبداعية، التي يمكن ان تنفذها حال توافر الظروف، واللوجستيات المطلوبة، في توقيتاتها المناسبة، أفكار تقدم منتجات جديدة، او تطور في منتجات حالية، او حتى التوقف عن انتاجها، والغائها من قائمة المنتجات المسوقة، محفظة معززة بالبيانات، والمعلومات المستندة الى دراسات علمية، تبين القيمة، والمنفعة المتحققة من هذه الأفكار، وماهية التوسعات التي يمكن ان تقدمها في حصتها السوقية، ومدى تقبلها، وموقعها في ذهن الزبون، والمنافسة التي يمكن ان تواجهها.

2 - التأثيرات العكسية لبعد (القوة)، سلبية التأثير، وتحديدًا إذا ما بدء تجار التجزئة بالمقارنة بين الشركات المنافسة وما تقدمه لهم من حوافز، ومغريات، وعليه لا بد من ان تقوم الشركة بمعالجة التحديات التي تواجهها ضمن هذا البعد، ومعالجتها، والتخفيف من تأثيراتها السلبية، ومحاولة عكسها الى إيجابيات مستقبلية.

## الية التنفيذ

تنظيم دراسة تعمل على تحليل المسببات، التي أدت الى وجود تأثيرات سلبية، وتشخيص، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها، لتقليل الاثار السلبية.

3- الترويج لثقافة الشركة التنظيمية، وبيان دورها الإيجابي في تعزيز الابداع التسويقي.

## الية التنفيذ

تصميم استراتيجيات، وبرامج تروج لثقافة الشركة التنظيمية، وتحفيز تجار التجزئة على اعتمادها في عملهم، واعتبارها جزءاً من ثقافتهم الخاصة.

4 - إعادة النظر في الفقرات المحددة لبناء، وتعزيز عنصر الكفاءة لتجار التجزئة، ضمن استراتيجية التمكين، وبيان ماهية نقاط الاختلاف، وعدم التوافق بين ما ترغبه الشركة المبحوثة، وما يرغبه، او كانوا يتوقعونه تجار التجزئة.

## الية التنفيذ

صياغة استراتيجية تروج تنظر الى عنصر الكفاءة بعناية اكبر، وتضع الخطوات اللازمة، والمناسبة لتعزيزها لدى تجار التجزئة أولاً، ومن ثم كيف يمكن ان تخدم المنظمة، وتجار التجزئة في مجال الابداع التسويقي.

5 - بعد (التأثير) من الابعاد المهمة في العمليات التسويقية بعامة، وعدم وجود أي تغيرات في الابداع التسويقية يثير الانتباه الى ضرورة إعادة النظر في البنود الموضوعه ضمن استراتيجية التمكين، وبيان الإخفاقات الحاصلة التي جعلته دوره معدوما.

## الية التنفيذ

عند صياغة استراتيجية التمكين ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية، والسوقية الميدانية، الفعلية التي يعمل فيها تجار التجزئة، وما يواجهون من ضغوطات بيئية عامة، وضغوطات من المنافسين، واعتماد خطوات أكثر فاعلية، تؤدي بأكلها للشركة، وتجار التجزئة.

في الختام يرى الباحثان ضرورة الإفادة من نتائج الدراسة الحالية كونها تجمع مجالات مهمة، ومختلفة مما يمكنها من الفهم، والارتقاء بواقع الشركة، وكذلك السيطرة على صدارة منتجاتها، مقارنة بالشركات الأخرى

## المصادر

### المصادر العربية:

1. أبو ربيع، عرفات سعيد، (2019)، " دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية"، جامعة الأقصى، قسم ادارة الاعمال، غزة فلسطين.
2. ابو علقه، عصام الدين أمين، (2003)، " الترويج: المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات (النظرية والتطبيق)"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
3. ادريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد، (2005)، "التسويق المعاصر" ط1، الدار العربية، الاسكندرية.
4. باقيس، هدى بنت عمر بن عبد الله، (2018)، "الية التمكين الإداري، رسالة ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة"، جدة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
5. باني، باسمه محمد، (2012)، " دور العميل الخارجي في تحقيق الإبداع التسويقي"، مجلة الكلية الجامعية الإسلامية، المجلد (1) العدد (18).
6. بريسم، مها عارف، (2010)، " تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد"، الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد.
7. بسعيد، أسامة نبيل، (2019)، "دور المورد الشر في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري): دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
8. البكري، ثامر، (2006)، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن.
9. بن عاشور، ليلي، (2019)، "دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم اقتصادية، الجزائر.
10. الجعبري، مكرم عبد المجيد (2018)، "التمكين الإداري وعلاقة بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

11. حداد، بشرى ونايلى، إلهام (2019)، "أثر رأس المال الفكرى على الإبداع التسويقي فى المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة أوريد"، رسالة ماجستير، جامعة العربى بن مهيدى، أم البواقى، تخصص الخدمات، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
12. حمدى، شريف محمود، (2018)، "دور التدريب فى رفع كفاءة العاملين، دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع المصرى"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية العدد المجلد 9، العدد 4، ج. 1، ص 778-813، جامعة قناة السويس كلية التجارة، مصر.
13. خلاف، نسيبة، وشيروف، فضيلة، (2019)، "أثر الإبداع التسويقي على تحسين جودة الخدمات الإلكترونية". مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية جامعة أم البواقى، الجزائر.
14. خالدة، أبو بكر وسحنون، هبة، (2017)، "تحليل مدى تبنى أشكال الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية وحدة عنابة"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 5، ص 33-67.
15. دشيثة، دعاء و بوسدره، روان (2022)، "تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع: دراسة حالة مؤسسة تواب بيوسعادة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمى فى علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: ادارة اعمال، الجزائر.
16. الدعوى، نجم عبد العالى عباس عبود، (2020)، "الشخصنة التسويقية والإبداع التسويقي وتأثيرها فى تطوير الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية فى فنادق الدرجة الممتازة فى مدينة كربلاء المقدسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياحة، الجامعة المستنصرية.
17. الدورى، زكريا مطلق، صالح، احمد على، (2009)، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فى منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
18. ديب، حيان، (2020)، "التسعير والتوزيع"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، [./https://pedia.svuonline.org](https://pedia.svuonline.org)
19. الديوه جى، أبى سعيد، (2000)، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
20. ريغى، سارة (2019)، "استعمال الية التسويق الإبداعى لتوجيه خريجي الجامعات نحو المقاولاتية- الجزائر نموذجا"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير.
21. السلمى، على، (2001)، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة.

22. الشهبان، الذي يعمل محمد حامد، (2014)، "أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي: دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الاردنية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الوسط، الأردن.

23. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، "الإدارة الرائدة"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. الضمور، هاني، (2005)، "تسويق الخدمات"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25. طاهر، ناجحة محمد، (2006)، "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة/كربلاء"، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق

26. العاصي، شريف أحمد شريف، (2006)، "التسويق النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27. عبد الهادي، أميرة رمضان، حتاتة، أم السعد أبو العينين. (2012)، "تمكين القيادات الاكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة"، مجلة التربية، مصر، مجلد 15 العدد 35، 201-279.

28. العكيدي، سوسن ابراهيم، (2013)، "عناصر الثقافة التسويقية كمدخل لتعزيز متطلبات الإبداع التسويقي: دراسة استطلاعية لأراء المديرين لفنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل - كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

29. عمراني، صبرين، معيزي، نور الهدى، (2022)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي الولائي قالمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

30. كشاط، أنيس، برباش، توفيق، (2017)، "التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2، ص 297-328، 328. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، الجزائر.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Adcock, Dennis, Al Harborg, Ray & Ross Caroline, (2001), " Marketing: Principles and Practice", Prentice-Hall, international, USA, 2001, p98 .
2. Al Badi, Khalid Suidan, (2018), The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman, <https://journals.sagepub.com>

3. Andi Tamsang Binti Andi Kele, Asad Mohsin, Jorge Lengler, (2017), How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia, *Tourism Management Perspectives*, Volume 22, April 2017, Pages 44-58
4. Cobanoglu, N. (2021). Investigation of shared leadership and organizational commitment in primary and secondary schools: Malatya case. *International Journal of Educational Methodology*, 6(3), 613- 629. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.3.613>
5. Delery JE & Roumpi D., (2017), Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, No. 27.
6. Henkin, Alan, Melinda J. Moyer, Robert J. Egly (2011), Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust, *Journal of Educational Administrative*.
7. Khodabakhshi, Forouzan, Sajad, N.K. & Shiargar, M., (2013) The impact of knowledge management on innovation with the mediating role of empowerment, *Life Science Journal*, Vol. 10, No. 2.
8. Kotler, Philip & Keller, Kevin L., (2009), *Marketing Management*, 13th ed., Publisher, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
9. MillotV., (2009), Trademarks as an indicator of product and marketing innovations. OECD Directorate for Science, Technology and Industry. Working Paper, p234.
10. Obeidat, Abdallah Mishaal, Wahiby, Hazem Atef, Alshammari, Dua'a Mohammad, Alzu'bi, Sara Khaled, hadrab, Ahmad Fathe & samara, Mohamad Ali, (2021), The Moderat Role Of Knowledge Sharing On The Effect Of Human Capital In Job Empowerment, *Ilkogretim Online, Elementary Education Online*, Vol. 20, No. 3.
11. Safari, Mohammad (2020), Achieving competitive advantage through empowering employees, An empirical study, Master of Public Administration Faculty of Management, Iran, University of Teheran .
12. Sandrine Fernez-Walch, Francois Romon, (2008),"Dictionary of Innovation Management", 2nd Edition, Vuibert, Paris, France.
13. Thomas, K.W. and Velthouse B.A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
14. Trevino, L.K. and Nelson, K.A. (2021), "Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right, John Wiley & Sons, New York 19.

15. Weerawardena, Jay, O'Cass, Aron, (2003), "Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Issue. 5.
16. [www.Science.doe.gov](http://www.Science.doe.gov)