



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ماستر 02 ادارة استراتيجية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

بعنوان:

أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل
دراسة ميدانية في مطاحن ولاية سعيدة (AGRODIF)

تحت اشراف الدكتور:

-بوزيان عثمان

مقدمة من طرف الطالب:

- موساوي نورالدين

تاريخ المناقشة: 2026/ 06/03

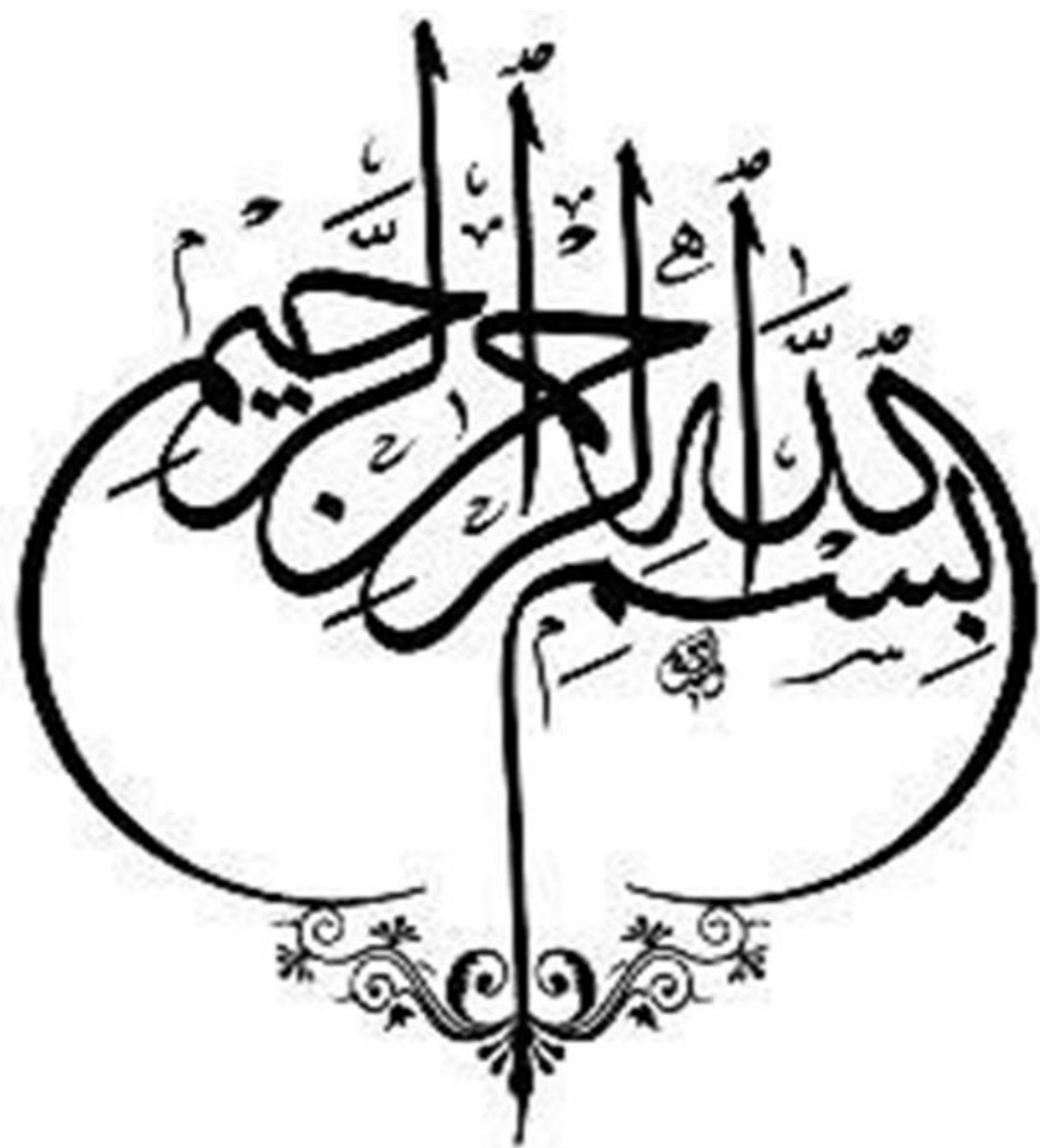
لجنة المناقشة مكونة من السادة:

الدكتور/...../الدرجة العلمية

الدكتور //الدرجة العلمية

الدكتور/...../الدرجة العلمية

السنة الجامعية: 2025-2026



الاهـداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانا سبب نجاحي بعد الله تعالى، إلى والديّ العزيزين اللذين قدما لي كل الدعم والتشجيع، وكانا دائماً مصدر إلهام وقوة في مسيرتي الدراسية.

وإلى عائلتي الكريمة التي وقفت إلى جانبي وساندتني في مختلف مراحل حياتي.

كما أهديه إلى كل من شجعني وساعدني بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الشـكر والعـرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بوزيان عثمان على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه من توجيهات علمية قيمة ونصائح منهجية كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الكرام الذين ساهموا في تكويني العلمي طوال سنوات الدراسة الجامعية وإلى زملائي الذين درسوا معي وكان لهم أثر ايجابي في انجاز هذه العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

خطة البحث

III.....الاهــــــــــــداء

III.....الشكــــــــر والعــــــــرفان

IVفهرس المحتويات

Iخطة البحث

Vقائمة الجداول

VIقائمة الاشكال

أمقدمة

7الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

1تمهيد

1المبحث الاول: مفهوم العلامة التجارية وعناصرها

1المطلب الاول: مفهوم العلامة التجارية واهميتها ووظائفها وانواعها

5المطلب الثاني: اسم العلامة التجارية

7المطلب الثالث: شعار العلامة التجارية

9المطلب الرابع: الشعار اللفظي

11المطلب الخامس: الهوية البصرية

13المطلب السادس: شخصية العلامة التجارية

21المطلب السابع: الصورة الذهنية للعلامة التجارية

28المطلب الثامن: سمعة العلامة التجارية

30المبحث الثاني: مفهوم تصميم نموذج العمل وعناصره

فهرس المحتويات

المطلب الأول: مفهوم تصميم نموذج العمل	30
المطلب الثاني: شرائح العملاء	33
المطلب الثالث: القيمة المقترحة	36
المطلب الرابع: قنوات التوزيع	38
المطلب الخامس: علاقات العملاء	41
المطلب السادس: مصادر الإيرادات	44
المطلب السابع: الموارد الرئيسية	45
المطلب الثامن: الأنشطة الرئيسية	47
المطلب التاسع: الشركاء الرئيسيون	48
المطلب العاشر: هيكل التكلفة	50
المبحث الثالث: أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل	51
المطلب الأول: تأثير مكونات العلامة التجارية على المكونات التسويقية لنموذج العمل	51
المطلب الثاني: تأثير العلامة التجارية في المكونات التنفيذية لنموذج العمل	54
المطلب الثالث: دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل	60

65

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسات السابقة	66
تمهيد:	66
المبحث الأول: الدراسات العربية	66
الدراسة الأولى: استراتيجية مقترحة لتصميم العلامة التجارية في السوق السعودي (فوزية المطري 2025)	66
الدراسة الثانية: تطوير العلامة التجارية كأساس لبناء ميزة تنافسية - دراسة حالة منظمة حمود بوعلام مذكرة تخرج (حافي راسو رزيقة 2015)	67

فهرس المحتويات

الدراسة الثالثة: نموذج العمل التجاري الابتدائي Business Model Canvas لتطبيق منصة خدمات منزلية. بن رجم شيماء (2024)	69
الدراسة الرابعة: الأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية وأهمية تتميتها - نموذج تجريبي حول تغيير فيسبوك إلى ميتا (اوكيل رابح، ديسمبر 2021)	71
الدراسة الخامسة: تبني نموذج لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas) في استكشاف التحول الرقمي للأعمال (محمد عمر صبري، خالد عيسى القواسمي، وآخرون، 2023)	72
المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية	73
الدراسة الاولى:(Ruiz–Ramirez, Reyes–Cancino & Arenas–Castro (2019) ..	74
الدراسة الثانية: Yazdi, A., Ramachandran, S., Mohsenifard, H., Nawaser, K., Sasani, F., & Gharlegghi, B. (2024) The Ebb and Flow of Brand Loyalty: A 28–Year Bibliometric and Conten Analysis.	75
الدراسة الثالثة: How Ma, X., Jørgensen, S., Levesque, M., et al. (2024). Business Model Design Influences Firm Growth in a Transforming Economy: A Configurational Perspective.	76
الدراسة الرابعة: Sheng Yao (2022) “Design of Brand Business Model Based on Big Data and Internet of Things Technology Application”	78
الدراسة الخامسة: Toward a New Business Model of Retail Industry: The Role of Brand Experience and Brand Authenticity (2023JK Park and other) .	79
المبحث الثالث: الفجوة البحثية وواجهه تميز الدراسة الحالية	81
المطلب الأول: الفجوة البحثية في الدراسات السابقة	81
المطلب الثاني: أوجه تميز الدراسة الحالية	83

فهرس المحتويات

86	 خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة
87	2026 (AGRODIV)
87	 تمهيد
87	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن سعيدة AGRODIV
	المطلب الأول: لمحة تاريخية ومراحل تطور مطاحن ولاية سعيدة ومبررات اختيار المؤسسة
87	 كدراسة حالة
90	المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة
92	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الرئيسية وتطور نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة
94	 AGRODIV
96	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
96	المطلب الأول: منهجية الدراسة
97	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
98	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
101	المبحث الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
101	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية
102	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
109	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية الاستدلالية
113	 خلاصة الفصل
114	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

تمهيد	111
المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	111
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة	111
المطلب الثاني: اتجاهات افراد عينة الدراسة	114
المطلب الثالث: الارتباط بين محاور الدراسة	121
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وعرض النتائج	123
المطلب الأول: اختبار الفرضيات	123
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج	131
خلاصة الفصل	136
خاتمة	137
قائمة المراجع	139
قائمة الملاحق	148

قائمة الجداول

جدول 1 يوضح خصائص شعار العلامة التجارية	8
جدول 2 تطور مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسة مطاحن سعيدة (بيانات تجريبية للفترة 2020-2024)	94
جدول 3 مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح لكل عبارة	100
جدول 4 جدول يوضح معاملات ثبات الاداء حسب المعامل الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	103
جدول 5 جدول يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية للمحور الأول	104
جدول 6 جدول يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية للمحور الثاني المتعلق بنموذج العمل	105

فهرس المحتويات

جدول 7	يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية للمحور الثالث.....	107
جدول 8	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.....	109
جدول 9	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	111
جدول 10	توزيع افراد العينة حسب مستوى الخبرة.....	112
جدول 11	جدول تكراري يمثل عدد التكرارات لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.....	113
جدول 12	مجال الوزن النسبي لتحديد مستويات الموافقة.....	115
جدول 13	نتائج تحليل اجابات افراد عينة الدراسة على المحور الاول المتعلق بالعلامة التجارية وابعادها.....	115
جدول 14	نتائج تحليل افراد عينة الدراسة في المحور الثاني الخاص بنموذج العمل.....	117
جدول 15	نتائج تحليل اجابات افراد عينة الدراسة في المحور الثالث الخاص باثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل.....	119
جدول 16	جدول يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية لابعاد المحورين الاول والثاني.....	121
جدول 17	يوضح الارتباط بين محاور الدراسة بين المحور الاول والثاني.....	123
جدول 18	نتائج اختبار الارتباط المتعدد لاثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل.....	124
جدول 19	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين هوية العلامة التجارية وابعاد نموذج العمل في مطاحن سعيدة.....	125
جدول 20	جدول تحليل ANOVA لاثر هوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل.....	126
جدول 21	جدول تحليل معاملات الانحدار لاثر هوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل.....	127
جدول 22	اختبار الانحدار البسيط بين شخصية العلامة التجارية وابعاد نموذج العمل.....	128
جدول 23	جدول تحليل ANOVA لاثر شخصية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل.....	129
جدول 24	جدول معاملات الانحدار بين شخصية العلامة التجارية وابعاد نموذج العمل.....	130
قائمة الاشكال		

رسم توضيحي 1 يوضح نموذج عمل الدراسة..... د

فهرس المحتويات

رسم توضيحي 2 يوضح ابعاد شخصية العلامة التجارية.....	17
رسم توضيحي 3 يوضح العناصر ال 9 لنموذج العمل.....	33
رسم توضيحي 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن سعيدة.....	94
رسم توضيحي 5 دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	112
رسم توضيحي 6 مخطط يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى الخبرة.....	113
رسم توضيحي 7 دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة على المستوى الوظيفي.....	114

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمؤسسة مطاحن سعيدة، وذلك من خلال تحليل أبعاد العلامة التجارية (الهوية، الشخصية، الصورة الذهنية، السمعة) وعلاقتها بمكونات نموذج العمل. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على استبانة وزعت على 40 عاملاً، واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات عبر معامل الارتباط والانحدار الخطي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، كما لم يثبت وجود تأثير معنوي لأبعاد العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل. وتُعزى هذه النتائج إلى طبيعة المؤسسة العمومية وضعف توجهها التسويقي.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية، نموذج العمل، مطاحن سعيدة.

Summary in English

This study aimed to investigate the impact of brand on business model design at Saida Mills' institution, by analyzing brand dimensions (identity, personality, mental image, reputation) and their relationship with business model components. To achieve this, a questionnaire was distributed to 40 employees, and SPSS software was used for data analysis through correlation coefficients and linear regression. The study concluded that there is no statistically significant correlation between brand and business model design, and no significant impact of brand dimensions on business model dimensions was proven. These results are attributed to the nature of the public institution and its weak marketing orientation.

Keywords: Brand, Business Model, Saida Mills.



مقدمة



مقدمة

تُعد المؤسسات الاقتصادية اليوم في قلب التحولات التي يشهدها العالم المعاصر، حيث أصبحت مطالبة بمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، سواء من حيث التطور التكنولوجي أو شدة المنافسة أو تنوع احتياجات العملاء. وفي هذا السياق، لم يعد تحقيق النجاح مقتصرًا على الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرة المؤسسة على تبني استراتيجيات حديثة تجمع بين البعد التسويقي والإداري بشكل متكامل.

ومن بين أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز نجد كلاً من العلامة التجارية ونموذج العمل، حيث تمثل الأولى أداة استراتيجية لبناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء وتعزيز ولائهم، في حين يعكس الثاني الكيفية التي تخلق بها المؤسسة القيمة وتقدمها وتحقق من خلالها الاستدامة. وعليه، فإن دراسة العلاقة بين هذين البعدين تكتسي أهمية بالغة لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب إدارية وتسويقية حديثة تمكنها من تحقيق الاستمرارية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. فقد أدت العولمة والتطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما فرض عليها البحث عن وسائل مبتكرة لتحسين أدائها وتحقيق التميز في تقديم منتجاتها وخدماتها. ولم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على توفر الموارد المادية أو القدرات الإنتاجية، بل أصبح يرتبط بشكل متزايد بقدرة المؤسسة على إدارة مواردها غير الملموسة بكفاءة، وفي مقدمتها العلامة التجارية، إضافة إلى تصميم نموذج عمل متكامل يحقق قيمة مضافة للعملاء ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وتُعد العلامة التجارية من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء صورتها الذهنية لدى العملاء وتعزيز مستوى الثقة والولاء لديهم، كما تمثل وسيلة فعالة لتمييز المنتجات والخدمات عن المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالمؤسسات التي تتجح في تطوير علامة تجارية قوية تكون أكثر قدرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم، إضافة إلى قدرتها على التوسع في الأسواق وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والربحية. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة العلامة التجارية أحد العناصر الأساسية في الاستراتيجيات التسويقية الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير هوية مميزة وشخصية واضحة لعلامتها التجارية بما يتماشى مع توقعات العملاء ومتطلبات السوق.

مقدمة

وفي المقابل، يمثل نموذج العمل أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والتسويق، حيث يحدد الكيفية التي تقوم من خلالها المؤسسة بخلق القيمة وتقديمها للعملاء وتحقيق الإيرادات وضمان الاستدامة المالية. ويشمل نموذج العمل مجموعة من العناصر المتكاملة، مثل عرض القيمة، والموارد الرئيسية، والأنشطة الأساسية، وقنوات التوزيع، والعلاقات مع العملاء، وهي عناصر تعمل معًا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستوى أدائها. كما يسهم تصميم نموذج عمل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلبات السوق بطريقة مرنة وفعالة.

ومع تزايد الاهتمام بالموارد غير الملموسة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، باعتبارهما عنصرين متكاملين يسهمان في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. فالعلامة التجارية القوية يمكن أن تدعم فعالية نموذج العمل من خلال تعزيز ثقة العملاء وزيادة الطلب على المنتجات، في حين يساعد نموذج العمل الجيد على تقديم العلامة التجارية بطريقة تحقق رضا العملاء وتضمن استمرارية المؤسسة في السوق.

وفي السياق الجزائري، تواجه المؤسسات الصناعية، خاصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، تحديات متعددة تتمثل في زيادة حدة المنافسة، وضرورة تحسين جودة المنتجات، وتطوير أساليب التسويق، وترشيد استخدام الموارد، إضافة إلى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق المحلية والدولية. ويُعد قطاع الصناعات الغذائية، وبالأخص صناعة تحويل الحبوب، من القطاعات الحيوية التي تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير المواد الأساسية للمجتمع، كما يسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات العاملة في هذا القطاع تطوير نماذج عمل حديثة تعتمد على أساليب تسويقية فعالة، من بينها بناء علامة تجارية قوية تعزز ثقة المستهلكين وتحسن صورة المؤسسة في السوق.

وفي هذا الإطار، تم اختيار مؤسسة مطاحن سعيدة كحالة دراسية، باعتبارها إحدى المؤسسات الصناعية التي تنشط في مجال إنتاج السميد والفرينة، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج وضمان جودة المنتجات وتحسين الأداء التنظيمي. كما تواجه هذه المؤسسة، مثل غيرها من المؤسسات الصناعية، تحديات تتعلق بتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين مستوى خدماتها وتطوير أساليب التسويق. ومن هنا تبرز أهمية دراسة دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل هذه المؤسسة، لما لذلك من تأثير مباشر على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

أولاً: إشكالية الدراسة

مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل، مما يدفعها إلى البحث عن وسائل فعالة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين أهم هذه الوسائل تطوير العلامة التجارية وتصميم نموذج عمل متكامل يحقق القيمة للمؤسسة والعملاء في آن واحد.

ورغم الأهمية المتزايدة للعلامة التجارية في دعم نجاح المؤسسات، إلا أن دورها في تصميم نموذج العمل قد يختلف باختلاف طبيعة النشاط ونوع السوق وخصائص المؤسسة، خاصة في المؤسسات الصناعية العمومية التي تركز غالبًا على الجوانب الإنتاجية أكثر من الجوانب التسويقية.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل داخل مؤسسة مطاحن سعيدة، ومعرفة مدى تأثير أبعاد العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل في هذه المؤسسة.

ثانيًا: التساؤل الرئيسي

ما أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة؟

ثالثًا: التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى توفر أبعاد العلامة التجارية في مؤسسة مطاحن سعيدة؟
2. ما مستوى توفر أبعاد نموذج العمل في المؤسسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل؟

رابعًا: نموذج الدراسة

بناءً على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المفترضة لإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الاتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة.

مقدمة

رسم توضيحي 1 يوضح نموذج عمل الدراسة



المصدر: معلومات متحصل عليا من طرف مؤسسة مطاحن سعيدة

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل .
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل .

سادسا: أهمية الدراسة

1/- الأهمية العلمية

- إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة العلامة التجارية ونماذج العمل .
- تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل .

مقدمة

- دعم الدراسات المستقبلية في مجال الإدارة والتسويق .

2/- الأهمية العملية

- مساعدة مؤسسة مطاحن سعيدة على فهم دور العلامة التجارية في تحسين الأداء المؤسسي .
- تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير نموذج العمل داخل المؤسسة .
- دعم متخذي القرار في تحسين السياسات التسويقية والتنظيمية .

سابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد العلامة التجارية داخل المؤسسة .
- تحليل مستوى تطبيق أبعاد نموذج العمل في المؤسسة .
- دراسة العلاقة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل .
- تحديد مدى تأثير أبعاد العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل .
- تقديم توصيات عملية لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية .

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة في مؤسسة مطاحن سعيدة.

الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة خلال سنة 2025 / 2026.

الحدود البشرية

تمثلت عينة الدراسة في 40 عاملاً من موظفي المؤسسة.

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية وأبعاد نموذج العمل.

مقدمة

تاسعا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باعتباره من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإدارية من خلال وصفها بدقة وجمع البيانات المرتبطة بها وتنظيمها. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تم تفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS ، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى بعض المؤشرات الإحصائية التي تساعد على إبراز خصائص البيانات وتفسيرها.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، حيث خُصص الفصل الأول للإطار النظري للعلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، بينما تناول الفصل الثاني الدراسات السابقة، في حين تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن سعيدة، أما الفصل الرابع فقد عُني بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات.



الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل



الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تمهيد

يشهد عالم العمل المعاصر تطورًا متسارعًا نتيجة اشتداد المنافسة وتغير سلوك المستهلكين، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أدوات استراتيجية قادرة على تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق التميز التنافسي. وتُعد العلامة التجارية من أهم هذه الأدوات، إذ لم تعد مجرد رمز أو اسم يميز منتجًا عن آخر، بل أصبحت تمثل أصلًا استراتيجيًا يسهم في بناء القيمة للمؤسسة وتشكيل إدراك المستهلكين تجاه منتجاتها وخدماتها.

وفي المقابل، برز مفهوم نموذج العمل كأحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، حيث يوضح الكيفية التي تقوم من خلالها المؤسسة بخلق القيمة وتقديمها للعملاء وتحقيق الإيرادات. ويُعد تصميم نموذج العمل إطارًا تحليليًا يساعد المؤسسات على فهم مكوناتها الأساسية مثل العملاء، الموارد، الأنشطة، والقنوات التسويقية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والاستدامة الاقتصادية.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لكل من العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل وبحث العلاقة بين كل عناصر العلامة التجارية ومكونات نموذج العمل، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والعناصر المكونة لكل منهما، مع إبراز العلاقة بينهما في دعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول مفهوم العلامة التجارية وعناصرها المختلفة، في حين يركز المبحث الثاني على مفهوم تصميم نموذج العمل ومكوناته الأساسية والمبحث الثالث يركز على العلاقة الموجودة بين العناصر المكونة للعلامة التجارية ومكونات نموذج العمل.

المبحث الاول: مفهوم العلامة التجارية وعناصرها

تُعدّ العلامة التجارية من أهم المفاهيم الحديثة في مجال التسويق وإدارة العمل، لما تؤديه من دور محوري في تمييز منتجات المؤسسة وخدماتها داخل الأسواق التنافسية. ومع تطور بيئة العمل وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، لم تعد العلامة التجارية مجرد اسم أو رمز يُوضع على المنتج، بل أصبحت تمثل هوية المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور، كما تعكس جودة ما تقدمه من سلع وخدمات. ومن هذا المنطلق، اكتسبت العلامة التجارية أهمية استراتيجية كبيرة، باعتبارها أداة فعالة تساعد المؤسسة على بناء الثقة مع العملاء، وتعزيز ولائهم، وترسيخ مكانتها في السوق. وعليه، فإن دراسة مفهوم العلامة التجارية يُعدّ مدخلًا أساسيًا لفهم أبعادها المختلفة والعناصر التي تتكون منها، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: مفهوم العلامة التجارية وأهميتها ووظائفها وأنواعها

اولا: مفهوم العلامة التجارية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

العلامة التجارية عبارة عن "إشارات تهدف إلى تعريف وتمييز منتجات المؤسسة وبنوع من الدقة هي مصطلح، إشارة، رمز أو أي تنسيق بين هذه العناصر، وتستخدم أساسا لتحديد نوعية السلع والخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها عن سلع المنافس". (واخرون، 2013، صفحة ص 12)

هي "كل إشارة أو دلالة مميزة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز صناعته أو خدماته عن مثيلاتها التي يصنعها أو يتاجر بها أو يقدمها الآخرون." (الرشدان، 2009، صفحة 12)

ويعرفها فيليب كوتلر على أنها "اسم، أو مصطلح، أو رمز، أو تصميم، أو خليط منها. يهدف إلى تعريف السلع أو الخدمات لأحد البائعين أو مجموعة من البائعين لتمييزها عن سلع وخدمات المنافسين." (ارمسترونج، 2007، صفحة 475)

كما تعرفها هيئة التسويق الأمريكية على أنها " اسم أو فقرة أو إشارة أو رمز أو تصميم أو جميع ذلك يعمل على تعريف السلع أو الخدمات لبائع أو مجموعة بائعين وبشكل يميزها عن سلع وخدمات المنافسين." (اللامي، صفحة 238)

مما سبق يمكن القول إن العلامة التجارية هي العلامة التي يستخدمها التاجر على السلع أو الخدمات التي يتعامل بها، ويهدف من جراء ذلك لفت انتباه الجمهور إلى تلك السلع والخدمات التي من إنتاجه أو من إنتاج غيره.

ثانيا: أهمية العلامة التجارية

- 1- توفير الحماية القانونية للمنتج من التقليد والغش
- 2- تهيئ صورة مميزة في أذهان المستهلكين.
- 3- تساعد على تقديم البرامج المختلفة لترويج المبيعات
- 4- تساعد في الرقابة على توزيع منتجات الشركة.
- 5- سهولة التعرف والتميز للسلع عند شرائها.
- 6- وسيلة جذب وتعطي قوة ميزة تنافسية
- 7- تعزز الثقة لدى المستهلكين لمنتجات الشركة
- 8- تسهل التوسع وفتح خطوط توزيع جديدة وأسواق جديدة
- 9- بناء علاقات قوية مع العملاء

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

10-كسب ولاء العملاء

ثالثا: وظائف العلامة التجارية:

تشغل العلامات التجارية عددا من الوظائف، فهي تخلق القيمة بالنسبة لكل من المستهلك والمؤسسة، وهناك من يعتبر أن العلامة التجارية يمكن أن تخلق قيمة لكل من الموزعين والمجتمع كذلك.

أ- بالنسبة للمؤسسة :

العلامة التجارية عنصر مهم في استراتيجية المؤسسة، فهي تسمح:

- تمييز المنتج عن منتجات المنافسين، أي إنها تسمح بتموقعه.
- حماية الخصائص الفريدة للمنتج.
- نقل الصورة إلى المستهلك؛
- ضمان المبيعات.
- تعزيز الولاء لدى المستهلكين؛
- القضاء على التقليد

ج-بالنسبة للمستهلك :

ميز كل من Laurent و Kapferer ست وظائف للعلامة التجارية من وجهة نظر المستهلك، حيث

تسهل هذه الوظائف مهمة المستهلك في عملية اختيار المنتجات:

-وظيفة التمرس: العلامة تسمح بخفض نتائج الاختبارات السابقة، فهي تشجع تذكر المنتجات وتسمح بتخفيض الجهود اللازمة للتعريف بالمنتج.

-وظيفة الضمان: العلامة المعروفة يمكن أن تكون ضمان للجودة

-وظيفة التخصيص: اختيار العامة قد يسمح للمستهلك بتقوية شخصيته، وتقديره الذاتي.

-وظيفة الترفيه: تنوع العلامة قد يزود المستهلك ببعض المتعة

-وظيفة التحديد: بعض العلامات لا يمكن فصلها عن المنتج.

- وظيفة التمييز: العلامة تميز المنتجات بإعطائها معنى وصورة

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ج- بالنسبة للموزع

إن تضاعف عدد المنتجات وضرورة توضيحها من أجل تسهيل عملية الاختبار للمستهلك يحدد ثلاثة أدوار للعلامة التجارية:

- تمييز العرض وتعزيز الولاء لدى المستهلكين.
- العلامات التجارية ذات السمعة القوية تحقق مستوى كبيرا من المبيعات للموزعين، فهي تمثل واجهة أو لافتة من خلال صورها كما أنها توجد حركة في نقطة البيع.
- الجهود التجارية التي يجب على الموزع أن يقوم بها من أجل بيع العلامات التجارية المعروفة تكون قليلة، لأن الصانع يتحمل إلى حد كبير عمليات الاتصال حول العلامات الخاصة به.

بالنسبة للمجتمع

بالإضافة إلى ما ذكر من وظائف لكل من المؤسسة والمستهلك والموزع، فإن العلامة التجارية المميزة تؤدي وظائف أخرى للمجتمع، يمكن إيجازها على النحو التالي:

- تعد العلامة التجارية وسيلة لاستمالة المنافسة بين المؤسسات التي تنتج مجموعات سلعية متماثلة، فهي تشجعها على تقديم سلع ذات جودة أعلى، مما يساعد على تخفيض درجة الاختلاف في جودتها ونوعيتها، ويمكن المستهلك من الحصول على سلع أفضل.
- إن حرص المؤسسات المتنافسة على تقديم السلعة أو الخدمة الأفضل للمستهلك سيجعلها أكثر اهتماما بالتطوير والابتكار، ومن شأن ذلك أن يشجع مستويات أعلى من التقنية الصناعية بين المؤسسات ويرفع من معدلات أدائها الاقتصادي.
- تتيح العلامات التجارية المميزة مجالا أوسع في التشكيلات السلعية المعروضة، مما يزيد من فرص الاختيار أمام المستهلكين ويساعد على زيادة مستويات الإشباع العام لحاجاتهم ورغباتهم الاستهلاكية.
- توفير الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن أن يكرسهما المستهلك لتحقيق اختيارات ذات أولويات عالية لديه، ويمكن أن يكون على حساب الوقت الذي يقضيه في عمليات التسوق.

رابعا: أنواع العلامة التجارية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

يتحدد نوع العلامة التجارية حسب طبيعة النشاط ووظيفته الأساسية، وتحدث منافسة قوية بين المنتجين والموزعين، ولهذا تعد العلامات التجارية بمثابة الأسلحة الاستراتيجية للمؤسسة لغزوها للأسواق، وتتمثل أنواع العلامات التجارية للمؤسسة كما حددها.

1. العلامة الفردية: هي تلك العلامة التي تضعها الشركة أو المنظمة على منتجاتها لتمييزها عن المنتجات الأخرى، وحمايتها من العلامات الأخرى. ومن أبرز العيوب في استخدام هذا النوع هو التكلفة العالية التي تتحملها المنظمة في مجال الإعلان والترويج خاصة إذا ما كانت الشركة لديها عدة منتجات

2. العلامة العائلية: هي عكس ما ورد في العلامة الفردية حيث أن المنظمة تطلق اسماً واحداً لكافة منتجاتها مثل سامسونج، حيث تكون جميع أنواع المنتجات للمنظمة تحت اسم واحد مثل الحواسيب المحمولة والغسالات والثلاجات حيث يكون الهدف من استخدام هذا الأسلوب هو تقليل التكاليف على الشركة خاصة الترويج والإعلان. لكن من مساوئ استخدام هذا الأسلوب هو إذا ما أصاب الفشل أحد أصناف الشركة فقد يكون سلباً على باقي المنتجات، مما يؤدي إلى انهيار الشركة.

3 - العلامة المشتركة: لتجاوز مشاكل الطريقتين السابقتين والعيوب المتوقعة فإنه بالإمكان الجمع بين العلامة الفردية والعلامة العائلية الناتج طريقة أخرى تسمى العلامة المشتركة، لتحقيق فرصة النجاح للمنتجات التي تتعامل بها المنظمة، ولتقليل تكاليف الترويج وتسهيل الدخول للسوق.

❖ المطلب الثاني: اسم العلامة التجارية

أولاً: مفهوم اسم العلامة التجارية

يُعرف اسم العلامة التجارية بأنه العنصر اللفظي الذي يُستخدم للتعريف بالمنتج أو الخدمة وتمييزها عن غيرها في السوق. ويُعد الاسم الركيزة الأولى في بناء العلامة التجارية، كونه يمثل الهوية اللفظية التي يتم من خلالها التعرف على المؤسسة ومنتجاتها. (David.A, 1996)

وقد عرّف **Kotler** و **Keller** اسم العلامة التجارية بأنه:

"الجزء من العلامة التجارية الذي يمكن نطقه لفظياً، ويُستخدم للتعريف بالمنتج أو الخدمة وتمييزها عن المنتجات المنافسة".

كما يرى **Aaker** أن اسم العلامة التجارية لا يقتصر على كونه وسيلة تعريف، بل يمثل أصلاً استراتيجياً يساهم في تكوين الصورة الذهنية وبناء قيمة العلامة التجارية على المدى الطويل.

ثانياً: أهمية اسم العلامة التجارية

تتبع أهمية اسم العلامة التجارية من الأدوار المتعددة التي يؤديها داخل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ومن أبرزها: (عبدالله، 2014)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

1. التمييز بين المنتجات

يساعد اسم العلامة التجارية على تمييز المنتج عن غيره من المنتجات المتشابهة في السوق، خاصة في ظل تشابه الخصائص التقنية واشتداد المنافسة.

2. التعرف والاستدعاء الذهني

يساهم الاسم الجيد في تسهيل عملية التعرف على المنتج واستدعائه ذهنيًا من قبل المستهلك، مما يعزز الوعي بالعلامة التجارية.

3. بناء الصورة الذهنية

يحمل اسم العلامة دلالات لغوية ورمزية تساهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية أو سلبية عن المنتج أو المؤسسة.

4. الدور القانوني

يمثل اسم العلامة التجارية أداة قانونية لحماية حقوق المؤسسة عند تسجيله رسميًا، ويمنع تقليده أو استغلاله من قبل المنافسين.

ثالثًا: خصائص اسم العلامة التجارية الجيد

حتى يحقق اسم العلامة التجارية أهدافه، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، أهمها: (line, 2001)

- أ- سهولة النطق والكتابة
- ب- سهولة التذكر والاستدعاء
- ت- وضوح المعنى أو رمزيته الإيجابية
- ث- القابلية للتوسع مستقبلاً
- ج- الملاءمة الثقافية والاجتماعية
- ح- القابلية للتسجيل والحماية القانونية

رابعًا: أنواع أسماء العلامات التجارية

يمكن تصنيف أسماء العلامات التجارية إلى عدة أنواع، من أهمها:

- (1) الأسماء الوصفية: تصف طبيعة المنتج أو وظيفته.
- (2) الأسماء الرمزية: تحمل دلالات غير مباشرة تعكس قيمًا أو معاني معينة.
- (3) الأسماء المختلقة: أسماء مبتكرة لا تحمل معنى لغويًا مباشرًا.
- (4) أسماء المؤسسين: تعتمد على اسم شخص أو عائلة.

خامسًا: اسم العلامة التجارية وقيمة العلامة

يرتبط اسم العلامة التجارية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم قيمة العلامة التجارية (Brand Equity)، حيث يسهم الاسم القوي في:

- (1) رفع الجودة المدركة للمنتج

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

(2) تعزيز ولاء المستهلك

(3) تقليل حساسية المستهلك تجاه السعر

ويؤكد Keller (2001) أن اسم العلامة هو المدخل الأساسي لبناء قيمة العلامة القائمة على المستهلك.

سادسًا: دور اسم العلامة التجارية في المؤسسات الناشئة

في المؤسسات الناشئة، يكتسب اسم العلامة التجارية أهمية خاصة، إذ يمثل أداة تسويقية فعالة

ومنخفضة التكلفة تساعد على: (Kevin, 2016)

أ- بناء الثقة في المراحل الأولى

ب- تسهيل دخول السوق

ت- دعم التمرکز الذهني

ث- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية

ويُعد اختيار اسم مناسب في هذه المرحلة عاملاً حاسماً في استمرارية المشروع ونجاحه.

❖ **المطلب الثالث: شعار العلامة التجارية**

أولاً: تعريف الشعار (LOGO)

الشعار هو العنصر البصري أو الرمزي الذي يُمثل العلامة التجارية بصرياً، ويعمل كوسيلة للتعرف

السريع على المؤسسة أو المنتج وتمييزه عن المنافسين. الشعار ليس مجرد رمز رسومي، بل هو أداة تواصل

بصري تنقل قيم العلامة ورسالتها إلى الجمهور. (Glasgow, 2019)

وفقاً لـ Wheeler (2017):

الشعار هو “التعبير البصري عن هوية العلامة التجارية، الذي يُسهّل على الجمهور التعرف عليها والتذكر بصرياً”.

ويُعرف Glasgow et al (2019) الشعار بأنه:

“أيقونة بصرية تُلخص شخصية العلامة ورسالتها في شكل رمزي أو مصمم”.

ثانياً: أهمية الشعار في العلامة التجارية

تتمثل أهمية الشعار في عدة أدوار استراتيجية تشمل:

1. التعرف والتمييز البصري

يساهم الشعار في أن يتعرف الجمهور على العلامة بسرعة، ويميزها عن العلامات المنافسة داخل بيئة تحمل

تشابهاً في المنتجات والخدمات.

2. الانطباع الأول

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

يُعد الشعار نقطة الاتصال البصري الأول مع المستهلك، ويمكنه أن يكون انطباعًا أوليًا يؤثر على تقييم الجودة والاحترافية.

3. دعم الهوية البصرية

يعمل الشعار كعنصر مركزي في الهوية البصرية، ويظهر في كل نقاط التماس (التغليف، الإعلانات، الموقع الإلكتروني...).

4. تعزيز الاستدعاء الذهني

يسهل الشعار البسيط والمميز استدعاء العلامة ذهنيًا من الذاكرة البصرية للمستهلك.

ثالثًا: خصائص الشعار الفعال

ليكون الشعار فعالاً، يجب أن يتمتع بعدة خصائص تشمل: (Ariyawardana، 2018)

جدول 1 يوضح خصائص شعار العلامة التجارية

الخاصية	الوصف
البساطة	تصميم مفهوم سهل التذكر
التميز	يختلف عن شعارات المنافسين
القابلية للتذكر	يلق في ذهن المستهلك بسرعة
الملاءمة	يتوافق مع قيم العلامة والسوق
المرونة	قابل للظهور في مختلف الوسائط
القابلية القانونية	يمكن تسجيله كعلامة تجارية

➤ ويقول Ariyawardana & Tatsat (2018) إن البساطة في التصميم تزيد من سرعة استدعاء الشعار

بنسبة تصل إلى 35%.

رابعًا: أشكال وأنواع الشعارات

تنقسم الشعارات إلى عدة أنواع رئيسية:

1. الشعار الرمزي (Symbol / Iconic Logo)

يعتمد على رمز بصري مختصر دون نص، مثل شعار Nike.

2. الشعار اللفظي (Word mark / Logotype)

يعتمد على الاسم مصممًا بأسلوب فني، مثل Coca-Cola.

3. الشعار المدمج (Combination Logo)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

يجمع بين النص والرمز معًا، مثل Adidas.

4. الشعار التصويري (Pictorial Logo)

يعتمد على صورة مرتبطة بالمنتج أو الرسالة، مثل WWF.

خامسًا: الشعار وعلاقته بقيمة العلامة التجارية

يلعب الشعار دورًا مهمًا في بناء قيمة العلامة التجارية (Brand Equity) من خلال:

أ- تعزيز الوعي بالعلامة

ب- دعم الاستدعاء البصري

ت- خلق ارتباطات ذهنية إيجابية

يرى Keller (2008) أن الشعار البصري جزء من الارتباطات الذهنية القوية التي تربط المستهلك بالعلامة، وتُسهم في تفضيلها على المنافسين.

سادسًا: دور الشعار في المؤسسات الناشئة

في سياق المؤسسات الناشئة، يُعد الشعار عنصرًا مهمًا لأن: (El-Gohary, 2020)

(1) يعبر بصريًا عن شخصية المشروع في مراحله الأولى.

(2) يحفز التعرف المبكر على المشروع في الأسواق.

(3) يُسهم في بناء الثقة والتميز بأقل تكلفة.

(4) يساعد في توحيد العناصر البصرية في الحملات التسويقية.

وفق دراسة El-Gohary (2020)، فإن الشعارات الجيدة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة تزيد من مستوى الاهتمام الأولي بالمشروع بنسبة تصل إلى 27%.

❖ **المطلب الرابع: الشعار اللفظي**

أولًا: مفهوم الشعار اللفظي

يُعرّف الشعار اللفظي (Slogan أو Tagline) بأنه عبارة لغوية قصيرة ومكتفة تُستخدم من قبل

المؤسسة أو العلامة التجارية للتعبير عن جوهرها، وقيمها، ووعدها التسويقي الموجه إلى المستهلك. ويُعد الشعار اللفظي أداة اتصال تسويقية فعّالة تهدف إلى ترسيخ صورة ذهنية إيجابية عن العلامة التجارية وتعزيز تميزها في الأسواق التنافسية.

ويختلف الشعار اللفظي عن اسم العلامة التجارية في كونه عنصرًا ديناميكيًا قابلاً للتطوير والتغيير بما

يتلاءم مع الاستراتيجية التسويقية، في حين يظل اسم العلامة أكثر ثباتًا واستمرارية. (عبدالله، 2014)

ثانيًا: أهمية الشعار اللفظي في بناء العلامة التجارية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تتبع أهمية الشعار اللفظي من كونه حلقة وصل مباشرة بين العلامة التجارية والمستهلك، حيث يساهم في: (الكريم، 2016)

أ- تعزيز الهوية الذهنية للعلامة التجارية

يساعد الشعار اللفظي على تبسيط رسالة العلامة وتكثيفها في صيغة لغوية سهلة الحفظ، مما يسهل على المستهلك تمييز العلامة واستدعاءها ذهنيًا.

ب- نقل القيم والوعود التسويقية

يعكس الشعار اللفظي الفلسفة العامة للعلامة، سواء تعلق الأمر بالجودة، الابتكار، السعر، أو تجربة الزبون.

ت- دعم الحملات الإعلانية والترويجية

يستخدم الشعار اللفظي كعنصر ثابت في مختلف الأنشطة الترويجية، مما يضمن الاتساق في الرسالة الاتصالية.

ث- تعزيز الميزة التنافسية

عندما يكون الشعار مبتكرًا ومتميزًا، فإنه يمنح العلامة تفوقًا رمزيًا يصعب على المنافسين تقليده.

ثالثًا: خصائص الشعار اللفظي الفعال

حتى يحقق الشعار اللفظي أهدافه التسويقية، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، من أهمها:

(أحمد، 2018)

1. الإيجاز والوضوح: أن يكون قصيرًا ومباشرًا دون تعقيد لغوي.
2. سهولة التذكر: استخدام ألفاظ بسيطة ذات إيقاع لغوي جذاب.
3. الملاءمة: توافق مضمون الشعار مع طبيعة المنتج والسوق المستهدف.
4. التميز: تجنب العبارات العامة أو الشائعة.
5. الاستمرارية: قابلية الاستخدام لفترة زمنية طويلة دون فقدان قيمته.

رابعًا: أنواع الشعارات اللفظية

يمكن تصنيف الشعارات اللفظية وفق مضمونها إلى عدة أنواع، منها:

1. شعارات قائمة على المنفعة:
تركز على الفائدة التي يحصل عليها المستهلك، مثل الراحة أو الجودة.
2. شعارات قائمة على القيم:
تعبّر عن قيم إنسانية أو اجتماعية مثل الثقة، الأمان، أو الاستدامة.
3. شعارات عاطفية:
تهدف إلى إثارة مشاعر المستهلك وبناء ارتباط وجداني مع العلامة.
4. شعارات وصفية:

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

توضح طبيعة النشاط أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

خامسًا: دور الشعار اللفظي في ترسيخ الصورة الذهنية

يساهم الشعار اللفظي في بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية من خلال تكراره المستمر في وسائل الاتصال التسويقي، حيث يتحول مع الوقت إلى رمز ذهني مرتبط مباشرة بالعلامة. وتزداد فعالية الشعار كلما كان منسجمًا مع باقي عناصر العلامة التجارية مثل الاسم، الشعار البصري، والألوان.

سادسًا: العلاقة بين الشعار اللفظي والقيمة المدركة للعلامة التجارية

يرتبط الشعار اللفظي ارتباطًا وثيقًا بالقيمة المدركة للعلامة التجارية، إذ يساعد على:

■ تعزيز ثقة المستهلك في العلامة.

■ رفع مستوى الإدراك بالجودة.

■ دعم الولاء للعلامة على المدى الطويل.

سابعًا: الشعار اللفظي في سياق المؤسسات الناشئة

تكتسب الشعارات اللفظية أهمية خاصة لدى المؤسسات الناشئة، حيث تُستخدم كوسيلة فعالة لبناء هوية قوية في مراحلها الأولى، خاصة في ظل محدودية الموارد التسويقية. ويساعد الشعار الجيد على إيصال رسالة المشروع بسرعة ووضوح إلى السوق المستهدف.

❖ المطلب الخامس: الهوية البصرية

تعددت مفاهيم الهوية البصرية باعتبارها عنصرًا من عناصر العلامة التجارية، بل تُعد المكوّن والمدخل الأساسي لتشكّلها في ذهنية المتلقي.

أولًا: تعريف الهوية

تُعرّف الهوية بعدة تعريفات، من أبرزها:

هي الملامح المميزة التي تحمل الخصوصية والتفرد لشيء ما. (محمد، 2001)

هي تعبير مرئي يدل على شخصية الشركة أو المؤسسة أو الدولة، بحيث يمثل تاريخها وثقافتها وواقعها الاجتماعي.

ثانيًا: تعريف الهوية البصرية

تناول الباحثون مفهوم الهوية البصرية من زوايا متعددة، من أهمها:

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

- ✓ هي نظم العلامات المرئية التي يتم تصنيعها وتصميمها، وتشمل الأشكال البصرية والألوان والكتابات، وتطبيقاتها المختلفة في جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، والتي تتعامل بشكل مباشر مع حواس المتلقي من صورة وملمس. (عزمي، 2023)
- ✓ هي مجموعة العناصر التخطيطية والوصفية للمؤسسة، سواء كانت كتابة أو طباعة أو تصويرًا، تحمل هوية المؤسسة وتتيح التعرف عليها وتمييزها عن غيرها من المؤسسات. (ميلودي، 2000)
- ✓ هي التمثيل البياني للمؤسسة وعلامتها التجارية، من أجل تسهيل مهمة تحديد المؤسسة والتعرف عليها لدى جمهورها المستهدف (الزبائن، الموزعين، المساهمين، الشركاء...)، على أن تكون متسقة وتعكس انسجامًا بين مختلف العناصر البصرية، بما يضمن التعرف الفوري على المؤسسة وعلامتها التجارية. (كريمة، 2001)
- ✓ هي رسالة تشمل مجموعة من التكوينات التشكيلية من خطوط ورسوم وكتابات وألوان ورموز وهيئات مجردة، ذات دلالات بصرية، تصوغ مجموع التصورات التي تعبر بها المؤسسة عن نشاطها، وتهدف إلى التعريف بالمنتج أو السلعة وتمييزها عن غيرها من المنافسين. (المطيعي، 2001)

التعريف الإجرائي للهوية البصرية:

انطلاقًا مما سبق، يمكن القول إن الهوية البصرية هي الوجه المرئي للعلامة التجارية، وتتكون من تركيبة متكاملة من الألوان والخطوط والرموز والشعار والاسم وغيرها، تُستخدم لتمييز العلامة التجارية لمؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ثالثًا: نشأة الهوية البصرية للعلامة التجارية

مرت الهوية البصرية بعدة مراحل تطور عبر الزمن، فمنذ الثورة الصناعية وتحول العالم إلى عصر الإنتاج، انتقلت الحرف التقليدية إلى صناعات إنتاجية تسعى إلى تلبية حاجات ورغبات الجمهور المستهدف. وقد أدى ذلك إلى احتدام المنافسة بين المنتجين والمؤسسات من أجل كسب ولاء الجمهور وجذب انتباهه. وأصبح لزامًا على المؤسسات الاهتمام بكيفية مخاطبة الجمهور المستهدف، وتحديد المثيرات البصرية القادرة على جذب انتباهه والتأثير في معتقداته واتجاهاته. ومن هنا برزت أهمية تصميم هوية بصرية للمؤسسة والمنتج أو الخدمة المقدمة، تعكس قيمها وشخصيتها وثقافتها وأهدافها بشكل بصري واضح.

وتُعد الهوية البصرية جزءًا من الهوية المؤسسية، وتمثل جانبها المرئي، حيث تسهم في خلق مكانة للمؤسسة في السوق التنافسية، وتساعد الجمهور على تمييزها عن غيرها، كما تُعتبر من أهم وسائل جذب الجمهور لما لها من تأثير عاطفي ناتج عن عناصرها البصرية. (عزمي، 2023، صفحة 222)

رابعًا: أهمية الهوية البصرية للعلامة التجارية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

انطلاقاً من المقولة الإنجليزية (The seeing is believing) أي "الرؤية هي التصديق"، تحتاج المنظمات التي تمتلك قيماً متعددة وغنية إلى تجسيد هذه القيم في هوية بصرية واضحة تكون حاملة لها، بما يضمن حضورها الذهني لدى العملاء.

وتكمن أهمية الهوية البصرية في كونها توفر صورة متناسقة ومدرّكة تساعد على تحقيق فهم أفضل لأهداف المنظمة وتطلعاتها ودوافعها التجارية ورسائلها المختلفة، خاصة في ظل بيئة تنافسية شديدة، مما يضمن بقاء المؤسسة، والحفاظ على عملائها، وخلق اتجاهات إيجابية نحو علامتها التجارية.

وتتجلى أهمية الهوية البصرية بشكل عام فيما يلي:

- تُعد أداة فعالة من أدوات التسويق، تسهم في بناء هوية العلامة التجارية وتعزيز سمعتها لدى العملاء.
- تكشف عن هوية المؤسسة، وتساعد العملاء على التعرف عليها وتمييزها بسهولة، كما تخلق وعياً معرفياً بالعلامة التجارية وقدرة على تذكر اسمها وطبيعتها وأهدافها.
- تساعد على جذب العملاء وتحقيق ميزة تنافسية وحضور قوي للعلامة التجارية بين العلامات المتنافسة.
- تسهم في استحضار الصور الذهنية عند كل عملية اتصال بالعملاء، وذلك تبعاً لمذكراتهم وخصائصهم الثقافية واحتياجاتهم. (مرهف الابراهيم، 2023)

وعليه، فإن الهوية البصرية تمثل استثماراً استراتيجياً هاماً للمؤسسة، إذ تساعد على تحقيق أهدافها وزيادة فرص نجاحها، في حين يؤدي غيابها إلى ضياع المؤسسة وسط سوق المنافسة وفي ذهنية المتلقي.

خامساً: خصائص الهوية البصرية للعلامة التجارية

حتى تكون الهوية البصرية فعالة ومؤثرة، لا بد أن تتسم بمجموعة من الخصائص، من أبرزها:

- **البساطة والوضوح:** بما يسهل التعرف على الهوية وتذكرها ويجعل نسيانها أمراً صعباً.
- **التمثيل:** أن تعبر بوضوح عن نشاط المؤسسة ومجال عملها.
- **الاتساق:** توحيد استخدام الهوية البصرية في جميع وسائل الاتصال والبيث.
- **التميز:** أن تكون فريدة من نوعها وقادرة على تمييز المؤسسة عن منافسيها في السوق (قرناني، 2021)
- ❖ **المطلب السادس: شخصية العلامة التجارية**

أولاً: مفهوم شخصية العلامة التجارية (مجاهدي، 2009)

يرجع تاريخ استخدام مصطلح شخصية العلامة التجارية إلى الخمسينات حيث استخدم (Martineau 1958) هذا المصطلح للتعبير عن الأبعاد غير الملموسة التي تجعل من المتاجر والمحلات مميزة، في حين

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

استخدمه (1959) Levy للتعبير عن بعض الخصائص الديمغرافية. ومع تتالي الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم أصبحت فكرة شخصية العلامة التجارية شائعة ومقبولة لدى رجال التسويق الأكاديميين والممارسين، ولقد اعتبرت موضوعاً مهماً لأنها تساعد المؤسسات على تمييز علاماتها التجارية وتطوير الجوانب الشعورية لدى المستهلك بخصوصها.

كما تعبر شخصية العلامة التجارية عن ذلك الجانب الضمني side Implicit للصورة المدركة للعلامة التجارية، وهو جزء شعوري غير عقلاني يربط الأفكار المعرفية بالأحاسيس المستهلك والمشاعر بشكل ضمني. وتعرف أيضاً على أنها التعبير عن الطريقة التي يرى بها العلامة التجارية، أما التعريف الشائع لشخصية العلامة التجارية فهو ذلك الذي جاءت به (Aaker Jennifer 1995) التي ترى بأن شخصية العلامة التجارية هي مجموعة الخصائص البشرية التي يربطها المستهلك بالعلامة التجارية في ذهنه مما يتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها في السوق، من خلال خلق اهتمام لدى المستهلك والثبات في ذاكرته، مما يجعله يقبل عليها. ويضيف (2002) Larson بأن شخصية العلامة التجارية هي أول رد فعل للمستهلك عند سماع أو رؤية أو تذوق أو حتى لمس بعض المنتجات التي تنتمي لعلامات تجارية معينة.

ثانياً: الخصائص الرمزية لشخصية العلامة التجارية (ساره مجدي عبدالحسين، 2024)

1. إن بناء شخصية العلامة التجارية المستمدة من مصادر معلومات متعددة هو جانب بارز من الصورة العامة للعلامة التجارية التي تخدم وظيفة رمزية ومعبرة عن الذات للسائح وكذلك استراتيجية شخصية العلامة التجارية تلعب دوراً حاسماً في اختيار سائحيها لعلامتها التجارية وكذلك تعد محركاً مهماً لتقييم آراء السائحين اتجاه شخصية العلامة التجارية.
2. نظراً لأن شخصية العلامة التجارية تخدم غرضاً رمزياً ومعبراً عن الذات للسائح فيجب أن يجذب السائحون إلى العلامات التجارية التي تعرض شخصيات متطابقة وذلك لأن الخصائص البشرية الرمزية تشكل شخصية العلامة التجارية وذلك يسمح للسائح بربط صورته الذاتية رمزياً مع الصورة الرمزية للعلامة التجارية.
3. أن جوهر الانسجام الذاتي هو أن السائحين يفضلون العلامات التجارية المرتبطة بمجموعة سمات الشخصية المتوافقة مع سماتهم الشخصية باستخدام إطار التوافق الذاتي تعمل العلامات التجارية ذات الخصائص الشخصية المتطابقة بين شخصية العلامة التجارية للسائح لأن السائحين يهدفون إلى التعبير عن أنفسهم في اختيارات العلامة التجارية ويفضلون المنتجات التي تتوافق مع مفهومهم الذاتي منذ الشراء لمنتج أو لخدمة توفر وسيلة للتعبير عن ذاتهم.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

4. يجب ان يكون هناك التواصل مستمر بين شخصية العلامة التجارية والتغيرات التي تحصل في بيئتها ويبدأ هذا التواصل من البحوث الميدانية إلى عملية تطوير المنتج او الخدمة وان حدث تقصير في التواصل سوف يؤثر سلبا على صورة المنتج او الخدمة.

ثالثا: أهمية دراسة شخصية العلامة التجارية (أسامة يونسى، 2024 - 2023)

تستمد دراسة شخصية العلامة التجارية أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشخصية في استراتيجية التسويق والعلامة التجارية، والذي يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

1. إثراء فهم المديرين: تُمكن دراسة شخصية العلامة التجارية المديرين من الوصول إلى فهم أعمق لإدراكات المستهلكين واتجاهاتهم نحو العلامة، وذلك من خلال استقصاء الصفات الشخصية التي يدركها العملاء في العلامة التجارية.
2. المساهمة في إيجاد هوية مميزة: تُعد شخصية العلامة التجارية جزءاً أساسياً من الهوية الكلية للعلامة، حيث تساهم بشكل كبير في تمييزها عن العلامات المنافسة، لا سيما وأنها تتعلق بالجانب العاطفي والشعوري لدى المستهلك.
3. توجيه جهود المنظمة في الاتصال والترويج: يساعد الفهم الواعي للأبعاد التي يدركها المستهلكون في شخصية العلامة على تركيز الجهود الاتصالية على تعزيز الأبعاد القوية ومعالجة الأبعاد الضعيفة، وذلك عبر رسائل إعلانية ملائمة. كما يحدد للمنظمة المحفز الأمثل لنقل السمة البشرية المرغوبة للعلامة.
4. خلق قيمة للعلامة التجارية: تساهم الشخصية في خلق قيمة مضافة للعلامة من خلال نموذجين رئيسيين:
 - نموذج التعبير عن الذات: حيث تُعتبر العلامة أداة يعبر من خلالها المستهلك عن ذاته وقيمه.
 - النموذج القائم على العلاقات: حيث تركز على فهم نوع العلاقة العاطفية التي يمكن بناؤها بين المستهلك والعلامة، والعمل على تعزيز الأبعاد التي تُقوّي هذه العلاقة.

رابعا: أهداف شخصية العلامة التجارية (أسامة يونسى، 2024 - 2023)

تهدف شخصية العلامة التجارية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية، أهمها:

1. توفير اتصال مباشر بالمستخدم النهائي: تعرض الشخصية القيم والمعتقدات الأساسية للعلامة، وتوضح للمستهلك كيفية تعامل العلامة معه، مما يؤدي إلى بناء ولاء أقوى.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

2. المساعدة في تحديد موقع العلامة التجارية: تُمكن الشخصية الفعالة من تحديد الغرض النهائي للعلامة وتمييزها بوضوح ضمن المجموعة التنافسية (مثال: مارلبورو التي ارتبطت بشخصية ترمز إلى الحرية والتمرد والذكورة).
3. تحسين صورة العلامة التجارية: تساهم في خلق صور ذهنية إيجابية ومميزة في أذهان المستهلكين، يسهل عليهم التعرف عليها والارتباط بها (مثال: ارتباط أديداس بشخصية القوة والرياضة العالمية من خلال رعاية كأس العالم FIFA).
4. تبسيط الاتصال المعقد: تُسهّل عملية فهم رسالة العلامة وجعلها أكثر قابلية للاستيعاب، خاصة في الوسائط محدودة الزمن (كالإعلان التلفزيوني القصير)، من خلال تجسيدها في شخصية مشهورة أو خيالية.
5. تعزيز الولاء للعلامة: تصبح الشخصية جزءاً من هوية المستخدم نفسه، حيث تنقل نبذة وأسلوب وموقفاً ثابتاً يُظهر شغف العلامة وخبرتها، ويعمق اتصالها العاطفي بالمستهلك.
6. كونها أداة فعالة لاستدعاء العلامة: تُحدث الشخصية تقارباً وارتباطات عاطفية قوية مع الشرائح المستهدفة، وتنشط دوافعهم للتعامل مع العلامة التي يشعرون أنها تمثلهم مثال: علامة عطور "Lomani" التي ارتبطت بأسماء مشاهير مثل "جينيفر لوبيز" و"ويل سميث".

خامساً: أبعاد شخصية العلامة التجارية (أسامة يونسى، 2024 – 2023)

قامت Aaker (1995) بتحديد أبعاد شخصية العلامة التجارية من خلال دراستها التي اعتمدت على مدخل السمات لمعرفة الأبعاد الهامة في شخصية العلامة التجارية باستخدام التحليل العاملي ولقد أسفر التحليل العاملي عن ظهور خمسة أبعاد رئيسية لشخصية العلامة والتي أعطت بعد تحليلها بعداً فرعياً لشخصية العلامة ولقياس أبعاد شخصية العلامة التجارية هناك نوعان من المقاييس، أولها هو تلك المقاييس ذات الغرض المحدد أو ما يعرف بالمقاييس المؤقتة Ad hoc scales، والتي لا تعتبر مقاييس نظرية، بل مقاييس عملية تم تطويرها لأداء غرض معين والتي يمكن استخدامها في غيره، أما النوع الثاني من هذه المقاييس فهي تلك المقاييس ذات الطبيعة النظرية والمستندة في خصائصها على الخصائص البشرية، ولكنها مقاييس لم يتم إثبات صلاحيتها ولا حتى إمكانية تعميمها، ولقد قامت "Jennifer Aaker" بتطوير مقياس شخصية العلامة التجارية BPS Brand Personality Scale: في عام 1995، بوضع هيكل لأبعادها وتطوير أداة منهجية لقياس شخصية أية علامة تجارية متواصلة إلى 42 خاصية شخصية تقع تحت خمسة أبعاد تمثلت في: الاخلاص أو الصدق، الاثارة، الكفاءة، والرقي، والصلابة.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ولقد كان هدف "آكر" تطوير مقياس لأبعاد شخصية العلامة التجارية، يتميز بالثبات، الصدق، القابلية، للتعظيم على كل العلامات التجارية، مما يساعد على مقارنة شخصيات العلامات التجارية ببعض، ولقد توصلت Aaker إلى نموذجها خماسي الأبعاد والذي بينت النتائج بأنه يفسر 94% من الاختلافات بين العلامات التجارية.

رسم توضيحي 2 يوضح ابعاد شخصية العلامة التجارية



Source: Jennifer Aaker Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research, Vol. 34, Issue 3, 1997, p.352 .

يُلاحظ من الشكل أعلاه أن دراسة آكر (Aaker) تبنت في بنائها المفاهيمي أغلب سمات الشخصية البشرية، وأوضحت إمكانية إسقاط هذه السمات على العلامة التجارية من خلال عنصر التفاعل معها، سواء كان هذا التفاعل مباشرًا عبر استخدام المنتجات أو الخدمات، أو غير مباشر من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين. وترى آكر أن شخصية العلامة التجارية هي مجموعة من الخصائص الإنسانية التي يربطها المستهلك بالعلامة التجارية في ذهنه، والتي تميزها عن غيرها من العلامات المنافسة.

وجدير بالذكر أن دراسة Aaker (1995) لم تكن الأولى في مجال قياس إدراكات الشخصية غير البشرية؛ إذ سبقتها دراسة Allport (1951) الذي طوّر مقياس القيم المعروف بـ (SOV) Study of Values، استنادًا إلى نظرية السمات البشرية (Human Traits Theory)، والتي اعتمدت لاحقًا كقاعدة نظرية للدراسات

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

اللاحقة. وفي هذا السياق، قام (Tom 1971) بإجراء دراسة ميدانية سأل فيها مجموعة من الطلبة عن ترتيب الشخصيات التي يرونها مناسبة لمجموعة من المؤسسات، وذلك في محاولة لقياس إدراكاتهم لشخصيات هذه المؤسسات اعتمادًا على خصائص مستمدة من نموذج Allport.

وقد أجمع معظم الباحثين في مجال التسويق وإدارة العلامات التجارية على أن مقياس آكر يُعدّ الأكثر شيوعًا وموثوقية وشمولية في قياس شخصية العلامة التجارية، كما يتميز بقابليته للتعميم، الأمر الذي جعله أساسًا تعتمد عليه غالبية الدراسات الأكاديمية المتعلقة بشخصية العلامة التجارية.

وانطلاقًا مما سبق، يتضح أن شخصية العلامة التجارية وفق نموذج آكر تتكوّن من خمسة أبعاد أساسية، وهي كما يلي:

أولاً: الصدق (Sincerity)

يشمل هذا البعد العلامات التجارية التي تتسم بالصدق، الأمانة، البهجة، والشفافية. وغالبًا ما يُنظر إلى هذه العلامات على أنها أخلاقية وملتزمة اجتماعيًا، إذ تعتمد سياسات واضحة في تعاملها مع المستهلكين، وتسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة. كما تحرص على دعم القضايا الاجتماعية والبيئية، وتجنب الغموض أو التضليل في رسائلها التسويقية، ونادرًا ما ترتبط بالفضائح أو المواقف المثيرة للجدل.

ثانيًا: الإثارة (Excitement)

يرتبط هذا البعد بالعلامات التجارية التي تُدرك على أنها جريئة، مبدعة، حماسية، وملبئة بالطاقة. وتستهدف هذه العلامات المستهلكين الباحثين عن التجربة والمتعة، حيث تعتمد على تصاميم مبتكرة، ألوان جذابة، ورسائل تسويقية غير تقليدية. كما تحرص على الظهور في الفعاليات الرياضية والموسيقية الكبرى. وتُعد علامة Nike مثالًا بارزًا لهذا البعد، حيث استطاعت من خلال شعارها الشهير *Just Do It* بناء شخصية مثيرة تعزز الثقة والولاء لدى المستهلكين.

ثالثًا: الكفاءة (Competence)

يشمل بعد الكفاءة السمات المرتبطة بالموثوقية، الذكاء، والنجاح. وتركز العلامات التجارية ذات الكفاءة العالية على الجودة المستمرة، الأداء المتفوق، والريادة في السوق. كما تسعى إلى ترسيخ صورتها الذهنية كعلامة قادرة على الوفاء بوعودها وتقديم قيمة مضافة حقيقية. وتُعد علامة Apple مثالًا واضحًا لهذا البعد، لما تتميز به من ابتكار تقني، جودة عالية، وتجربة مستخدم متكاملة عززت ثقة المستهلكين وولاءهم على المدى الطويل.

رابعًا: الرقي (Sophistication)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

يعكس هذا البعد العلامات التجارية التي يُنظر إليها على أنها أنيقة، متطورة، راقية، وتنتمي إلى الطبقة العليا. ويُعد هذا البعد من أصعب الأبعاد تحقيقًا، وغالبًا ما يظهر في الصناعات الفاخرة ذات الأسعار المرتفعة. وتمثل علامة **Louis Vuitton** نموذجًا بارزًا للرقى، إذ ترتبط منتجاتها بالمكانة الاجتماعية العالية، وتستخدم مشاهير عالميين في حملاتها الإعلانية، مع اعتماد تصاميم فاخرة وبيئات بيع راقية.

خامسًا: الصلابة (Ruggedness)

يرتبط هذا البعد بالسمات مثل القوة، المتانة، المغامرة، وحب الهواء الطلق. وتستهدف العلامات التجارية ذات الصلابة العالية غالبًا فئة الشباب من الذكور، بهدف إيصال صورة المنتج المقاوم والمصمم لتحمل الظروف الصعبة. وتُعد علامة **Harley-Davidson** مثالًا واضحًا، حيث تخاطب المستهلكين ذوي الروح المتمردة الباحثين عن الحرية والاستقلال. كما تشتهر علامة **Jeep** بجربطها الدائم بين منتجاتها والمغامرة والصلابة والقيادة في البيئات الوعرة.

سادسًا: المؤثرات أو المحفزات المستخدمة في شخصية العلامة التجارية (أسامة يونسى، 2024 - 2023)

تعدّ المؤثرات أو المحفزات من العناصر الأساسية في تشكيل شخصية العلامة التجارية في أذهان المستهلكين، إذ تساهم في إضفاء خصائص إنسانية على العلامة وتمييزها عن العلامات المنافسة. ويمكن تصنيف هذه المؤثرات إلى مجموعتين رئيسيتين: مؤثرات مرتبطة بالمنتج بشكل مباشر، وأخرى غير مرتبطة بالمنتج بشكل مباشر، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: الخصائص المرتبطة بالمنتج بشكل مباشر

تشمل هذه الخصائص العناصر الملموسة المرتبطة بالمنتج ذاته، والتي يكون لها تأثير مباشر على إدراك المستهلك لشخصية العلامة التجارية، ومن أهمها:

أ-صنف المنتج

يؤثر صنف المنتج تأثيرًا مباشرًا في شخصية العلامة التجارية، إذ يحدد إلى حدٍ كبير طبيعة السمات الشخصية التي يمكن أن يربطها المستهلك بالعلامة. فمثلًا، تختلف الشخصية المدركة لعلامة تجارية للسيارات الرياضية عن تلك الخاصة بالمنتجات الغذائية أو الخدمية، حيث يفرض صنف المنتج إطارًا معينًا للخصائص الشخصية الممكنة.

ب-الغلاف

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

يقصد بالغلاف كل ما يتعلق بشكل العبوة، لونها، تصميمها، وحجمها، حيث يعكس الغلاف هوية العلامة التجارية ويسهم في تكوين انطباع أولي لدى المستهلك. فالألوان الداكنة قد توحى بالفخامة والراقي، في حين تعكس الألوان الزاهية الإثارة والحيوية، مما يجعل الغلاف أداة فعالة في التعبير عن شخصية العلامة التجارية.

ت-السعر

يُعد السعر من المؤثرات الجوهرية في تشكيل شخصية العلامة التجارية، إذ غالبًا ما يرتبط السعر المرتفع بالعلامات التجارية ذات القيمة العالية، التفرد، والجودة المتميزة، في حين يُنظر إلى العلامات منخفضة السعر على أنها عملية أو اقتصادية، وهو ما يؤثر في الصورة الذهنية والشخصية المدركة للعلامة.

ج-خصائص المنتج

تلعب الخصائص الوظيفية والتقنية للمنتج دورًا مباشرًا في تشكيل شخصية العلامة التجارية. فمثلاً، يمكن لخصائص مثل القوة، المتانة، أو الصلابة أن ترتبط بعلامات السيارات الرياضية أو الوعة. وفي هذا السياق، أظهرت دراسة بعنوان *"I Love My Jeep Because It's Tough Like Me"* كيف يمكن لخصائص المنتج أن تنعكس بوضوح على شخصية العلامة التجارية، وتُحدث ارتباطًا عاطفيًا بين المستهلك والعلامة.

ثانيًا: الخصائص غير المرتبطة بالمنتج بشكل مباشر

تشمل هذه الخصائص العناصر غير الملموسة التي لا ترتبط مباشرة بالمنتج، لكنها تؤثر بشكل كبير في بناء شخصية العلامة التجارية وإدراك المستهلك لها، ومن أبرزها:

أ-صورة المستخدم

تُعد صورة المستخدم من أقدم الأساليب المستخدمة في بناء شخصية العلامة التجارية، حيث يتم ربط العلامة بنمط معين من الأشخاص، ليس بالضرورة أن يكونوا مشاهير، وإنما يمتلكون جاذبية رمزية. ويُعد مثال رجل مارلبورو الذي اعتمدته شركة **Philip Morris** نموذجًا كلاسيكيًا لتجسيد شخصية الرجولة والقوة من خلال صورة المستخدم.

ب-رعاية الأحداث

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تؤثر رعاية الأحداث والمهرجانات والأنشطة الاجتماعية في إدراكات المستهلكين لشخصية العلامة التجارية، إذ إن تبني العلامة التجارية للأحداث الخيرية أو حملات المسؤولية الاجتماعية يعزز من صورتها الإيجابية، ويكسبها سمات مثل الإنسانية، الالتزام، والمصادقية.

ت-استخدام الرموز

تلجأ العديد من المؤسسات إلى استخدام الرموز والشخصيات الافتراضية بدلاً من الأشخاص الحقيقيين في التعبير عن علامتها التجارية، وذلك لسهولة التحكم فيها واستمراريتها. وتعد الرموز وسيلة فعالة لنقل شخصية العلامة التجارية وترسيخها في أذهان المستهلكين.

ج-عمر العلامة التجارية

يشكل عمر العلامة التجارية في السوق عاملاً مهماً في بناء شخصيتها، حيث ترتبط العلامات القديمة غالباً بالخبرة، الموثوقية، والاستقرار. ولذلك تحرص العديد من العلامات التجارية العريقة على إبراز سنة تأسيسها كدليل على تاريخها ومكانتها في السوق.

د- بلد المنشأ

يُعد بلد المنشأ من العوامل الأساسية في تشكيل شخصية العلامة التجارية، إذ ترتبط العلامات التجارية بسمات ثقافية وحضارية معينة. فعلى سبيل المثال، تُربط السيارات الألمانية غالباً بصفات الدقة، الجدية، والجودة العالية، وهي خصائص مستمدة من الصورة النمطية للمجتمع الألماني.

هـ-استخدام المشاهير في الإعلان

تُعتبر الاستعانة بالمشاهير في الإعلانات من أكثر المؤثرات شيوعاً في بناء شخصية العلامة التجارية، حيث تمثل حالة خاصة من صورة المستخدم. ويؤدي ارتباط العلامة التجارية بشخصيات مشهورة إلى انتقال بعض سماتهم وقيمهم إلى العلامة، مما يساعد المستهلك على تحقيق صورة الذات المثالية التي يسعى إليها عند شراء أو استخدام العلامة التجارية، وفق المعادلة التالية:

$$\text{الذات الفعلية للمستهلك} + \text{العلامة التجارية} = \text{الذات المثالية للمستهلك}$$

❖ المطلب السابع: الصورة الذهنية للعلامة التجارية

أولاً: تعريف الصورة الذهنية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تتعدد التعريفات والدراسات الخاصة بتعريف الصورة الذهنية، ولكننا سوف نشير إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث.

يعرّف قاموس Webster الصورة الذهنية بأنها التقديم العقلي لشيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة نحو شخصية معينة أو نظام ما أو فلسفة ما أو أي شيء آخر، وهي أيضًا استرجاع لما اختزنه الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو الشم أو السمع أو اللمس أو الذوق (بلخيري، العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة، 2016، صفحة 218).

وقد قام مركز بحوث الرأي العام بجامعة برنستون في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957 بدراسة حول صورة المؤسسة واحتمالات تطورها أو التغيرات التي تطرأ عليها. وفي عام 1959، أشار كل من كلود روبنسون ووالتر بارلو إلى هذه الدراسة قائلين إن صورة المنشأة (*Corporate Image*) مفهوم جديد يفيد كثيرًا في دراسة اتصالات أي منشأة، وإذا كانت الكلمة بصفة عامة وسيلة لنقل المعنى أو التعبير عن العواطف، فإن هذا المفهوم سوف ينمو ويتطور، وسوف يصبح شائعًا في لغة الاتصال.

وإذا كان هذا المعنى الذي تحمله الكلمة عرضة للتغير أو التطور، فإن مقياس نجاح الكلمة في نقل المعنى يتمثل في مدى قدرتها على تصوير ما تشير إليه من هذا العالم داخل العقل البشري، وبمعنى شديد الإيجاز فإن نجاح الكلمة يتوقف على قدرتها على تصوير العالم الذهني.

وفي رأي روبنسون وبارلو أن اصطلاح صورة المؤسسة قد نجح في تصوير الحقيقة التي يشير إليها طبقًا للمفهوم السابق لمقياس نجاح الكلمة، وبالتالي فإنه يستطيع أن يصور لنا بشكل مفيد ومريح في الوقت نفسه أفكار الناس نحو المؤسسات المختلفة. والصورة الذهنية بهذا المفهوم يمكن التعرف عليها، كما يمكن تنفيذ برامج لتدعيمها أو تطويرها على نحو معين، ثم تأتي عملية التقييم للتعرف على أثر هذه البرامج. واستطرادًا لذلك، فإن مفهوم الصورة الذهنية أصبح صالحًا الآن من الناحية العملية للاستخدام الفعلي في عالم اليوم (عليوة، 2001، صفحة 80).

ويعرّف هارولد ماركس الصورة الذهنية للمنظمة بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقاتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية، ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ويقدّم كيرزرنر تعريفه للصورة الذهنية للمنظمة بقوله إنها انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة، ولذلك فهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتميز بالمرونة والديناميكية، وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت إلى آخر (عجوة، 2008، صفحة 138).

ومن تعريفي الخاص، فإن الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأشخاص واتجاهاتهم ومعتقداتهم.

ثانيًا: خصائص الصورة الذهنية

هناك العديد من السمات والخصائص التي تتسم بها الصورة الذهنية، ومن أهمها ما يلي (صالح،

2007، صفحة 25):

- **عدم الدقة:** يرى مجمل الباحثين أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساسًا هو أن الصورة لا تعبر عن الواقع الكلي، وإنما تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لا سيما أن الأفراد عادة يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها، نتيجة عدم قدرتهم على جمع المعلومات الكافية.
- **الثبات ومقاومة التغير:** تميل الصورة الذهنية إلى الثبات ومقاومة التغير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغير المحتمل في الصورة الذهنية، حيث تتعلق بعض هذه العوامل بطبيعة الصورة ذاتها، بينما يتعلق البعض الآخر بالرسائل الواردة من خلالها.
- **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ولذلك يفترض الأفراد بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل، على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية.
- **التنبؤ بالمستقبل:** تساهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد، باعتبارها انطباعات واتجاهات مستقرة، يمكن أن تتنبأ بسلوكيات قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.
- **تجاوز حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتجاوزها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه للصورة الذهنية عند حدود معينة، بل يتخطاها لتكوين صور عن بلده ثم عن العالم الذي يعيش فيه. وعلى مستوى الزمان، يكون الإنسان صورًا ذهنية عن الماضي والحاضر والمستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صورًا ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقًا لمعارفه ومذكراته ومشاهداته، إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ثالثاً: أنواع الصورة الذهنية

عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة، لا بد من التعرف على الواقع الفعلي للصورة الذهنية وانعكاساتها، ولذلك يجب التعرف على الأنواع المختلفة للصورة الذهنية: (بلخيري، العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة، 2016، صفحة 220)

- **صورة المرآة:** ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة الداخلي، وخاصة قادتها، وتكون بداية الانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد، ويجب وضع ذلك في الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام، نظراً لوجود اختلافات وتعارضات في عملية الإدراك والوعي بالصورة الذهنية.
- **الصورة الحالية:** تعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي إلى المؤسسة، وتعتمد الصورة الحالية على الخبرة والتجربة، ومدى تدفق المعلومات للجمهور، وما تتميز به تلك المعلومات من وفرة أو نقص، والقدرة على تحقيق الفهم، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون ناتجة عن الانطباع الصحيح.
- **الصورة المأمولة:** وتعرف بأنها الصورة المرغوبة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وغالباً ما ترتبط هذه الصورة بموضوع جديد لم يحصل الجمهور الخارجي على معلومات كاملة عنه.
- **الصورة المتكاملة:** ويقصد بها صورة المؤسسة الذاتية بغض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات، وتتكون هذه الصورة من عناصر عدة، ويشترك في تكوينها تاريخ المؤسسة، ومكانتها الاقتصادية، وسمعتها الطيبة، وعلاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي.
- **الصورة المتعددة الأجزاء:** وهي صورة متعددة العناصر تشمل المؤسسة ورموزها المادية والمعنوية.
- **صورة المنتج أو الخدمة:** وهي الصورة التي تنتج عن الجهود الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة، مع التركيز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة، ومستوى جودتها.
- **الصورة المثلى:** ويقصد بها تلك الصورة التي تنتج عن التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات، وبين المعلومات التي تقدمها لجمهورها، في حال تحقق التوافق بين أقوال المؤسسة وأفعالها.

رابعاً: مكونات الصورة الذهنية

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة، وهذه العناصر هي: (عجوة، 2008، صفحة 141)

1. **صورة العلامة التجارية: (Brand Image)** وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة، وذلك بتأثير الثقة في علاقاتها التجارية.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

2. صورة منتجات/خدمات المنظمة: (Products/Services Image) تُعد صورة المنتجات أو الخدمات من العناصر المكونة للصورة الكلية للمنظمة، حيث إن منتجات أي منظمة أو خدماتها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء، ومواكبة التطور العلمي في إنتاجها، إضافة إلى طريقة تقديم خدمات ما بعد البيع، تؤثر في تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها، وتسهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.
3. صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة): (Management Image) تُعد إدارة المنشأة الرمز الذي تُعرف به لدى الجماهير، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل داخل أي منظمة، وقدرتها على القيام بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة، تُعد من العناصر المهمة المكونة لصورتها لدى الجماهير. كما تشكل هذه الفلسفة العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية (Organizational Culture) التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من جهة، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى، وهي الإطار الذي يحدد اتصالات المنظمة ورسائلها الموجهة إلى الجماهير، وبالتالي تشكيل صورتها الذهنية لديهم.
4. برامج المسؤولية الاجتماعية للمنشأة: (Corporate Social Responsibility Programs) تجسد هذه البرامج العمل الفعلية للمنظمة وسياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهيرها، من خلال ما يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تعكس ما تقوم به المنظمة فعليًا. وتُعد البرامج والأنشطة المتنوعة التي تنفذها المنظمة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير على عواطف الجماهير، وكسب ثقتهم وتأييدهم، سواء تعلق الأمر بالعاملين داخل المنظمة أو بالجماهير الخارجية، أو بالبرامج المجتمعية والبيئية المختلفة، وبذلك تُعد جزءاً أساسياً من مكونات الصورة الذهنية، لما تعكسه من السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.
5. صورة المنظمة كمكان للعمل: (Corporate Image as a Workplace) تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية، من حيث توفير بيئة صحية للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية، وحواجز وأجور متميزة. كما يؤثر المظهر الخارجي للمنظمة، من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل، على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.
6. أداء موظفي المنظمة: (Employer Image) تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بصورة مشرفة لدى الجماهير، من خلال حسن التعامل معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام الموكلة إليهم، مما يمنح انطباعاً إيجابياً عنها.
7. كفاءة اتصالات المنظمة: (Corporate Effective Communication) تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تنقله في رسائلها الإعلامية، في تكامل اتصالات المنظمة، وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

خامسا: أهمية الصورة الذهنية

تُعد الصورة الذهنية للمؤسسات، بصفة عامة، عاملاً مهماً وحيوياً في تسويق أهداف المؤسسة وأداء رسالتها. وتُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وقدرتها على البقاء والنمو، حيث يعتمد ذلك إلى حد كبير على فعالية التسويق والتمويل. فالمؤسسات، لا سيما الهيئات المدنية، تبقى عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها في خدمة المجتمع إذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها، ولم يتوفر لها الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها وبرامجها، خاصة في ظل التنافس بين المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة وكسب ثقتهم ودعمهم.

ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور أو تتجاهل السعي إلى بناء سمعة طيبة لها، إذ إن إهمال ذلك يدفع الجمهور إلى بناء انطباعاته تجاه المؤسسة استناداً إلى ما يتم تغذيته من معلومات من مصادر مختلفة. وبشكل عام، تتمثل أبرز العوائد والفوائد التي تحققها الصورة الذهنية فيما يلي:

- زيادة عدد الجماهير المختلفة المرتبطة بالمؤسسة.
- جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
- استقطاب المهارات البشرية للتطوع والمشاركة في أنشطة المؤسسة.
- توليد الشعور بالثقة والانتماء تجاه المؤسسة لدى المؤسسين والعاملين.
- زيادة اهتمام قادة الرأي العام ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع.

وتتوقف طبيعة الصورة الذهنية للمؤسسات أو الأشخاص على قوة الصورة أو ضعفها لدى الأفراد الذين تتكون لديهم، تبعاً لدرجة الاتصال بينهم وبين المؤسسات، ومدى اهتمامهم بها أو تأثرهم بنشاطاتها. ويمكن التعرف على هذه الصورة وقياس التغيرات التي تطرأ عليها، رغم أن هذه التغيرات تكون عادة بطيئة. كما يصعب تكوين صورة عن شيء غير معروف، وتكون الصورة المتكونة عن الأشياء البعيدة غالباً ضعيفة وقابلة للتغيير.

ولذلك، فإن عملية تغيير الصورة الذهنية قد تكون في بعض الحالات مؤلمة، وقد تُحدث صدعاً في العلاقات العامة، وتؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد. كما أن بعض الأشخاص، في ظروف عمرية أو صحية معينة، أو في ظل صراعات عاطفية، يرفضون أي محاولة لتغيير الصورة التي تكونت لديهم، رغم ما قد يترتب على ذلك من توضيحات.

ومن هذا المنطلق، يشير علماء النفس إلى أن الإنسان يميل في أغلب الأحوال إلى التمسك بالصور الذهنية التي يمتلكها، ويتحيز لها، فلا يقبل التعرض لرسائل لا تتفق معها، ويدرك محتوى الرسائل التي يتعرض لها بطريقة

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تتوافق مع الصور التي كوّنها سابقًا. كما يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي استقرت لديه، وأصبحت ذات أثر كبير في تفسيره للأحداث ورؤيته للواقع وتخيله للمستقبل. وفي هذا الصدد، أشار كارل دويتش إلى هذه الحقيقة التي حظيت باتفاق عدد من الباحثين. (الجريدة، 2013، صفحة 321)

سادسا: أبعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية

اقترح Keller في هذا السياق نموذجًا يتم من خلاله بناء صورة العلامة التجارية، حيث قسّم أنواع الارتباطات الذهنية إلى ثلاث مجموعات رئيسية (بورقة، 2017):

1) الخصائص المميزة للمنتج

وهي مجموعة الخصائص التي يدركها المستهلك عن المنتج، ويمكن تقسيمها إلى خصائص مرتبطة بالمنتج وأخرى غير مرتبطة به.

- **الخصائص المرتبطة بالمنتج:** تتمثل في المكونات الضرورية للمنتج التي تمكّنه من أداء وظيفته المطلوبة من قبل المستهلك، وترتبط بالمكونات المادية للمنتج، وتختلف باختلاف صنفه. ويرى كيلر أن أفضل استراتيجية لبناء مكانة مدركة للعلامة التجارية هي ربطها ذهنيًا بإحدى الخصائص المهمة للمنتج، إذ يمكن حينها ترجمة هذه الارتباطات الذهنية مباشرة إلى سبب شراء أو عدم شراء العلامة التجارية.
- **الخصائص غير المرتبطة بالمنتج:** تتمثل في الجوانب الخارجية للمنتج المرتبطة بشرائه أو استهلاكه. وتشمل هذه الخصائص الغلاف والعبوة، اللذين يمكن اعتبارهما جزءًا من عملية شراء واستهلاك المنتج، دون أن يرتبطا مباشرة بالمكونات الضرورية لأداء المنتج. كما تشمل تصورات المستهلك عن مستخدمي العلامة التجارية، حيث يتشكل نمط الشخص الذي يستعمل العلامة التجارية اعتمادًا على عوامل ديمغرافية أو نفسية أو اجتماعية.

كما تشمل ظروف استخدام العلامة التجارية، أي الأوضاع التي يُحتمل أو يُفترض أن يتم فيها شراء أو استخدام العلامة، إضافة إلى ظروف الشراء النموذجية مثل قنوات التوزيع. ومن المتوقع أيضًا أن تنتقل المشاعر التي يحملها المستهلك تجاه شخصية مشهورة إلى العلامة التجارية عند الاستعانة بشخصيات مشهورة في مجالات مختلفة (التلفزيون، السينما، الرياضة، وغيرها) في الإعلانات أو على أغلفة المنتجات، وهو ما يؤثر بشكل كبير في نفسية المستهلكين. كما تُعد المعلومات المتعلقة بسعر العلامة التجارية من الخصائص غير المرتبطة بالمنتج، رغم أهميتها في عملية الشراء، لأنها لا ترتبط مباشرة بأداء المنتج.

2) المنافع:

وهي المنافع التي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها من خلال استعماله للمنتج، وتنقسم إلى:

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

- **المنافع الوظيفية:** وتتمثل في تقييم المستهلك لأداء العلامة التجارية وربطها بصفاتها الوظيفية، فإذا لم تؤدّ العلامة التجارية المهام التي صُممت من أجلها، فإن قيمتها المدركة لدى المستهلك تكون منخفضة. ويُعد الأداء حكم المستهلك على خلو العلامة التجارية من الأخطاء، وقدرتها على التشغيل الفعلي طويل الأمد، وخلوها من العيوب في تركيبها المادي.
- **المنافع الرمزية:** وتعكس قدرة العلامة التجارية على المساهمة في التعبير عن ذات المستهلك.
- **المنافع التجريبية:** وترتبط بالمشاعر التي يحس بها المستهلك أثناء استخدامه للمنتج أو الخدمة، وغالبًا ما تتوافق مع سمات المنتجات التي تحقق الرضا والمتعة، سواء كانت حسية أو تجريبية.

(3) الاتجاهات المتعلقة بالعلامة التجارية

وتعني الحكم العام الذي يتخذه المستهلك تجاه العلامة التجارية. فقد يكون لدى الفرد فهم واضح للعلامة التجارية، لكنه لا يشعر بالانجذاب نحوها، مما يجعل من الصعب تحديد أي جزء من صورة العلامة التجارية يفسر هذا الموقف بشكل أدق.

❖ **المطلب الثامن: سمعة العلامة التجارية**

(1) مفهوم سمعة العلامة التجارية

تُعرّف سمعة العلامة التجارية بأنها التقييم الكلي والمتراكم الذي يُكوّنه أصحاب المصلحة تجاه العلامة التجارية أو المؤسسة عبر الزمن، وذلك استنادًا إلى تجاربهم المباشرة، والمعلومات المتداولة عبر قنوات الاتصال المختلفة، إضافة إلى المقارنة مع العلامات المنافسة (Fombrun C، 1997).

ويرى (Carroll 2013) أن سمعة العلامة التجارية تمثل مستوى الإعجاب والثقة والمشاعر الإيجابية التي يحملها الجمهور تجاه العلامة، مما يجعلها أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Carroll، 2013)

(2) أبعاد ومكونات سمعة العلامة التجارية

تشير الأدبيات التسويقية والاتصالية إلى أن سمعة العلامة التجارية تتكون من عدة أبعاد ومكونات أساسية، من أبرزها:

2.1 المصداقية (Credibility)

تعكس المصداقية مدى ثقة الجمهور في العلامة التجارية، ودرجة اتساق رسائلها الاتصالية مع سلوكها الفعلي، حيث تُعد الثقة عنصرًا جوهريًا في بناء سمعة قوية ومستقرة. (Sung، 2008)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

2.2 الشفافية (Transparency)

تعني الشفافية وضوح المعلومات التي تقدمها العلامة التجارية حول سياساتها، وأدائها، ومنتجاتها، ومسؤوليتها الاجتماعية، بما يسمح لأصحاب المصلحة بتكوين تصورات دقيقة عنها (Heath، 2013).

2.3 المسؤولية الاجتماعية (Corporate Social Responsibility)

تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً في تعزيز سمعة العلامة التجارية، إذ تؤثر المبادرات الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة إيجابياً على تصورات الجمهور ولوائهم (Ajayi، 2021).

2.4 جودة المنتجات والخدمات (Quality)

تُعد الجودة المدركة للمنتجات والخدمات من أكثر العوامل تأثيراً في سمعة العلامة التجارية، حيث ترتبط مباشرة برضا المستهلكين واستعدادهم لإعادة الشراء (Fombrun C. J.، 1996).

2.5 القيادة والرؤية (Leadership & Vision)

تشير القيادة إلى كفاءة الإدارة العليا ووضوح رؤية العلامة التجارية وقدرتها على الابتكار، وهو ما ينعكس إيجابياً على سمعتها في السوق (Fombrun C. J.، 2015).

2.6 الاتصال المؤسسي (Corporate Communication)

يُعد الاتصال المؤسسي الركيزة الأساسية في بناء سمعة العلامة التجارية، حيث يتم من خلاله نقل هوية العلامة وقيمها وصورتها الذهنية عبر الإعلانات، والعلاقات العامة، ووسائل الإعلام التقليدية والرقمية (Fombrun C. J.، 1997).

3 سمعة العلامة التجارية من منظور الاتصال

تؤكد الدراسات أن سمعة العلامة التجارية هي نتاج مباشر لعمليات الاتصال، إذ لا يمكن للجمهور إدراك هوية العلامة أو تقييمها دون الرسائل الاتصالية التي تنقلها المؤسسة (Gibson، 2008).

ويرى (Van Riel & Fombrun 2007) أن السمعة القوية تنتج عن اتصال مؤسسي يتسم بـ:

- الاتساق
- المصداقية
- الشفافية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

- الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة

(4) سمعة العلامة التجارية وإدارة الأزمات

ترتبط سمعة العلامة التجارية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الاتصال في الأزمات، حيث تؤثر طريقة استجابة المؤسسة للأزمات في حماية السمعة أو الإضرار بها. وتشير نظرية الاتصال في الأزمات إلى أن الاعتذار، وتحمل المسؤولية، وسرعة التواصل تُعد من أهم الاستراتيجيات للحفاظ على سمعة العلامة.

(Coombs، 2004)

(5) سمعة العلامة التجارية الرقمية (Online Brand Reputation)

أصبحت سمعة العلامة التجارية في البيئة الرقمية أحد الأبعاد الحديثة المهمة، حيث تتشكل من خلال:

- وسائل التواصل الاجتماعي

- تقييمات المستهلكين

- المحتوى الرقمي

ويُقصد بإدارة السمعة الرقمية العمل على مراقبة المحتوى المتداول حول العلامة، وتقليل الآثار السلبية، وتعزيز المحتوى الإيجابي عبر تواصل أخلاقي وشفاف مع الجمهور. (Floreddu، 2016)

✓ المبحث الثاني: مفهوم تصميم نموذج العمل وعناصره

في ضوء ما تم عرضه سابقاً من مفاهيم مرتبطة بالعلامة التجارية، يبرز تصميم نموذج العمل كأحد المفاهيم المكملّة التي تساعد على فهم كيفية تحويل الأفكار والموارد إلى قيمة اقتصادية قابلة للتطبيق في السوق. فهو يمثل تصوّراً شاملاً يحدد الطريقة التي تعتمدّها المؤسسة في إدارة أنشطتها ومواردها وشراكاتها، بما يضمن خلق القيمة للزبون وتحقيق الاستدامة المالية. وانطلاقاً من هذه الأهمية، سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم تصميم نموذج العمل من خلال عرض أهم التعريفات والإسهامات النظرية التي تناولته.

❖ المطلب الأول: مفهوم تصميم نموذج العمل

يُعدّ تصميم نموذج العمل من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وريادة العمل، نظراً لدوره في تفسير الكيفية التي تعتمدّها المؤسسة في خلق القيمة وتقديمها والاستفادة منها. ومن أجل الإحاطة النظرية بهذا المتغير، لا بد من الانطلاق من تحديد مفهومه وأبعاده الأساسية، باعتباره الإطار الذي

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

يوضح منطق اشتغال المؤسسة وآليات تحقيقها للإيرادات. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى المفهوم العام لتصميم نموذج العمل، مع إبراز أهم العناصر التي يقوم عليها.

أولاً: الإطار المفاهيمي لنموذج العمل

يشير مصطلح نموذج العمل بشكل حدسي إلى شيء يتم فعله، له علاقة بالعمل، وله علاقة بالنماذج. وبالرجوع إلى النسخة الإلكترونية من *Cambridge Learner's Dictionary*، لا يظهر تعريف مباشر للمصطلح المركب بالكامل، غير أنّ القاموس يقدم تعريفاً لكل مصطلح على حدة كما يلي:

• **العمل (Business):** أي نشاط يتمثل في بيع أو شراء السلع والخدمات، تقوم به شركة أو مؤسسة معينة بغرض تحقيق الربح.

• **النموذج (Model):** تمثيل لشيء ما، قد يكون مادياً وغالباً ما يكون أصغر من الكائن الحقيقي، أو وصفاً مبسطاً له يمكن استخدامه في العمليات التحليلية والحسابية.

ومن خلال الجمع بين المصطلحين، يمكن الوصول إلى فهم أولي لنموذج العمل على أنه تمثيل لكيفية شراء وبيع السلع والخدمات بغرض تحقيق الإيرادات. (Osterwalder A., 2004، الصفحات 14-20).

ويرى Osterwalder أن نموذج العمل يمثل إطاراً تصورياً يوضح منطق عمل المؤسسة، من خلال تحديد الطريقة التي يتم بها خلق القيمة وتقديمها للعملاء والاستفادة منها اقتصادياً. كما يساعد هذا الإطار على توضيح العلاقات بين مختلف مكونات النشاط الاقتصادي للمؤسسة، مثل الموارد والأنشطة والشركاء والعملاء، الأمر الذي يساهم في فهم مصادر الإيرادات وآليات تحقيق الاستدامة المالية.

وفي السياق ذاته، يشير بعض الباحثين إلى أن نموذج العمل يؤدي دوراً مهماً في الربط بين الجوانب التقنية والاقتصادية داخل المؤسسة، حيث يسمح بتحويل الإمكانيات التكنولوجية والابتكارات إلى قيمة اقتصادية قابلة للتطبيق في السوق، من خلال تحديد آليات التسعير وتوليد الإيرادات وتحقيق الربحية (Michea, 2016).

كما اهتم الباحثون بتطوير نماذج تحليلية تمثل نماذج العمل، إذ تُعد هذه النماذج أدوات مفاهيمية تساعد على تبسيط الواقع وتنظيم عناصره بطريقة تسمح بفهم العلاقات بين مكوناته المختلفة. ولا يتم تقييم هذه النماذج بكونها صحيحة أو خاطئة، بل بمدى قدرتها على تفسير الواقع والمساعدة في اتخاذ القرارات (Godin, 2015).

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

وقد ازداد انتشار مفهوم نموذج العمل منذ نهاية تسعينيات القرن الماضي، خاصة مع توسع استخدام الإنترنت وظهور التجارة الإلكترونية، حيث اضطرت المؤسسات إلى إعادة النظر في طرق تنظيم أنشطتها وأساليب خلق القيمة من أجل الاستفادة من الفرص الجديدة التي أتاحها البيئة الرقمية. (Behr و Schiavi، 2018)

وخلال العقدتين الأخيرين أصبح نموذج العمل أحد المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية والاستراتيجية، إذ يوضح طبيعة العملاء الذين تستهدفهم المؤسسة، والقيمة التي تقدمها لهم، إضافة إلى الموارد والأنشطة التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها الاقتصادية. كما أسهم التقدم التكنولوجي في تعزيز قدرة المؤسسات ورواد العمل على ابتكار نماذج أعمال جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة. (Hindarsah، 2020)

ويعد تعريف Osterwalder و Pigneur (2010) من أكثر التعريفات شمولاً في الأدبيات المعاصرة، حيث يعرفان نموذج العمل بأنه الأساس المنطقي الذي يوضح كيفية قيام المنظمة بخلق القيمة وتقديمها والاستحواذ عليها. (Osterwalder A، Business Model Generation: A Handbook for Visionaries، Game Changers، and Challengers، 2010)

وانطلاقاً من مختلف التعريفات السابقة، يمكن اعتماد تعريف إجرائي لمفهوم نموذج العمل في هذه الدراسة يتمثل في أنه: الطريقة التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم مواردها وأنشطتها من أجل خلق القيمة للعملاء وتقديمها لهم وتحقيق العائد الاقتصادي منها.

وعلى الرغم من أن مفهوم نموذج العمل ارتبط في بداياته ببيئة العمل الرقمية والاقتصاد القائم على الإنترنت، إلا أنه أصبح اليوم إطاراً تحليلياً يُستخدم في مختلف القطاعات الاقتصادية لفهم منطق عمل المؤسسات وتفسير كيفية تحقيقها للقيمة.

ثانياً: مفهوم نموذج العمل في القطاع العام

يُستخدم مفهوم نموذج العمل في القطاع العام لتفسير كيفية التي تنظم بها المؤسسات الحكومية مواردها وأنشطتها بهدف تقديم الخدمات العامة وتحقيق المنفعة للمجتمع. وعلى عكس المؤسسات الخاصة التي يركز نشاطها أساساً على تحقيق الأرباح، فإن نموذج العمل في المؤسسات الحكومية يرتبط بخلق القيمة العامة وتلبية احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية (Magretta، 2002، الصفحات 86-92).

وفي هذا السياق، يُنظر إلى نموذج العمل في القطاع العام باعتباره إطاراً يوضح كيفية قيام المؤسسة الحكومية بتنفيذ مهامها الأساسية، من خلال تحديد طبيعة الخدمات التي تقدمها للمواطنين، والموارد التي تعتمد عليها، إضافة إلى الآليات التنظيمية التي تضمن استمرارية تقديم هذه الخدمات وتحسين جودتها. (Marijn Janssen، 2008).

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

كما يُعد نموذج العمل أداة تحليلية تساعد على فهم منطق عمل المؤسسات الحكومية، حيث يبرز العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة العامة، مثل الهيئات الحكومية والمواطنين والشركاء المختلفين. ويسهم ذلك في تحسين عملية اتخاذ القرار وتطوير أساليب تقديم الخدمات بما يتماشى مع متطلبات المجتمع. (Moon, 2008)

ومع التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية الذي يعتمد على نماذج أعمال حديثة تهدف إلى تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية وتسهيل وصول المواطنين إليها. وقد ساهم ذلك في إعادة تنظيم الأنشطة الحكومية بطريقة أكثر مرونة وفعالية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Saebi, 2017).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نموذج العمل في القطاع العام يمثل الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم الموارد والأنشطة الحكومية من أجل تقديم الخدمات العامة وتحقيق القيمة المجتمعية.

رسم توضيحي 3 يوضح العناصر الـ 9 لنموذج العمل



❖ المطلب الثاني: شرائح العملاء

شرائح العملاء (Customer Segments)

تُعدّ شرائح العملاء أحد المكونات الجوهرية في نموذج العمل، إذ تمثل الفئات أو المجموعات المختلفة من الأفراد أو المؤسسات التي تسعى الشركة إلى خدمتها من خلال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ويكمن جوهر هذا المكوّن في تحديد العملاء الذين تخلق لهم المؤسسة قيمة حقيقية، ذلك أن اختلاف احتياجات العملاء

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

وتوقعاتهم وسلوكياتهم الشرائية يجعل من الصعب خدمتها جميعًا بالأسلوب نفسه، الأمر الذي يفرض ضرورة تقسيم السوق إلى شرائح متجانسة نسبيًا. (kevien، 2016)

ويؤكد Osterwalder و Pigneur أن تحديد شرائح العملاء بدقة يُعدّ خطوة أساسية في بناء نموذج أعمال فعال، لأن كل شريحة قد تتطلب عرض قيمة مختلفًا، وقنوات توزيع خاصة، وأنماط علاقات متميزة، بل وحتى مصادر إيرادات مختلفة. (Osterwalder A، Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers، 2010)

أولاً: مفهوم تقسيم شرائح العملاء

يقصد بتقسيم شرائح العملاء عملية تصنيف السوق الكلي إلى مجموعات فرعية من العملاء يشتركون في خصائص أو معايير محددة، مثل الاحتياجات أو الخصائص الديموغرافية أو السلوكية أو الجغرافية، وذلك بهدف فهمهم بصورة أعمق، وتوجيه الموارد والجهود التسويقية بكفاءة أعلى، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Johnson، 2008)

ثانياً: معايير تقسيم شرائح العملاء

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المعايير لتقسيم عملائها، من أبرزها:

- أ- **المعايير الديموغرافية:** كالعمر، والجنس، ومستوى الدخل، والحالة الاجتماعية، وتُعد من أكثر المعايير استخدامًا لسهولة قياسها وتطبيقها، خاصة في الأسواق الاستهلاكية. (kevien، 2016)
- ب- **المعايير الجغرافية:** حيث يتم تقسيم العملاء وفق مناطق جغرافية محلية أو إقليمية أو دولية، مع مراعاة اختلاف الظروف الاقتصادية والثقافية.
- ت- **المعايير السلوكية:** مثل سلوك الشراء، ودرجة الولاء، ومعدل الاستخدام، والفوائد المتوقعة من المنتج أو الخدمة.
- ث- **معايير الاحتياجات والقيمة المتوقعة:** إذ تختلف القيمة التي يبحث عنها العملاء، فبعضهم يركز على السعر، في حين يفضل آخرون الجودة أو السرعة أو الفخامة.

ثالثاً: أنواع شرائح العملاء في نموذج العمل

يشير الأدب المتعلق بنماذج العمل إلى وجود أربعة أنواع رئيسية من شرائح العملاء، تُعد الأكثر شيوعًا في التطبيق العملي: (Osterwalder A، Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers، 2010)

1- كامل السوق (Mass Market)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

في هذا النوع، توجّه أنشطة الشركة إلى سوق واسع دون تمييز واضح بين فئاته، حيث يُنظر إلى العملاء باعتبارهم كتلة واحدة ذات احتياجات متشابهة، ويكون عرض القيمة موحدًا نسبيًا. ويظهر هذا النوع في بعض الصناعات التي تركز على تلبية احتياج عام، مثل صناعة السيارات الاقتصادية التي تستهدف توفير وسيلة نقل مريحة وسريعة لغالبية المستهلكين (Kotler & Keller, 2016).

2- السوق المخصّص (Niche Market)

يعتمد السوق المخصّص على استهداف شريحة ضيقة ومحددة من العملاء تمتلك احتياجات خاصة، وتوجّه جميع أنشطة المؤسسة لتلبيتها بدقة. ويُلاحظ هذا النوع بوضوح في الشركات التي تنتج سيارات فاخرة أو رياضية، حيث يتم تجاهل السوق الواسع والتركيز على شريحة تبحث عن الفخامة أو الأداء العالي، حتى وإن كان حجمها محدودًا. (Osterwalder A, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010)

3- التجزئة (Segmented Market)

يقوم هذا النوع على تقسيم شريحة عملاء رئيسية إلى شرائح فرعية إضافية بناءً على فروق بسيطة لكنها مؤثرة، مثل مستوى الدخل أو حجم الطلب. فعلى سبيل المثال، قد تقوم شركة أدوات صناعية بتقسيم زبائنهم من المؤسسات الصناعية حسب مجالات نشاطها أو حجمها، مع تقديم عروض قيمة مختلفة لكل فئة. (Johnson, 2008)

4- التنوع (Diversified Market)

في هذا النوع، تقوم المؤسسة بتلبية عدة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات وقيم متباينة. ويُعد مثال شركة فيسبوك من أبرز الأمثلة، حيث تلبي احتياجات المستخدمين العاديين الباحثين عن التواصل الاجتماعي، والمعلنين الساعين للوصول إلى جمهور أوسع، والمطورين الراغبين في قاعدة مستخدمين لتطبيقاتهم، وهو ما يعكس قدرة نموذج العمل الواحد على خلق قيمة متزامنة لشرائح متعددة في آن واحد. (Kevin, 2016)

رابعًا: أهمية شرائح العملاء في نجاح نموذج العمل

تكمُن أهمية تحديد شرائح العملاء بدقة في تحسين تصميم عرض القيمة، ورفع كفاءة القرارات التسويقية، وتعزيز رضا العملاء وولائهم، إضافة إلى تحقيق التناسق بين مختلف عناصر نموذج العمل. وعليه، فإن أي خلل في تحديد شرائح العملاء قد يؤدي إلى فشل النموذج ككل، مهما كانت بقية مكوناته قوية. (Kevin, 2016)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

❖ المطلب الثالث: القيمة المقترحة

أولاً: مفهوم القيمة المقترحة

تُعدّ القيمة المقترحة أحد الركائز الأساسية في نموذج العمل، إذ تمثل السبب الجوهري الذي يدفع العميل إلى اختيار منتج أو خدمة معينة دون غيرها من البدائل المتاحة في السوق. فالقيمة المقترحة لا تقتصر على الخصائص التقنية للمنتج، بل تشمل مجموع المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يحصل عليها العميل عند استخدامه. (Osterwalder A، Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers، 2010)

ويفرّق الباحثون بين القيمة والسعر والتكلفة (الثمن)؛ فالقيمة تعبّر عن المنفعة المتصورة لدى العميل، بينما يمثل السعر المقابل المالي المدفوع، في حين يشير الثمن إلى الجهد الكلي الذي يبذله المستهلك، بما في ذلك الوقت، والمخاطر، والتكلفة النفسية المرتبطة باتخاذ قرار الشراء. (kevien، 2016)

وبذلك، فإن نجاح أي نموذج أعمال مرتبط بقدرة المؤسسة على تقديم قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون، وبصورة تتلاءم مع توقعات العملاء واحتياجاتهم الفعلية.

ثانياً: طبقات القيمة في المنتج أو الخدمة (kevien، 2016)

يشير Kotler (2003) إلى أن المنتج يتكوّن من ثلاث طبقات مترابطة تساهم مجتمعة في تشكيل القيمة المقترحة:

القيمة الجوهرية (Core Value):

وتمثل المنفعة الأساسية التي يسعى العميل إلى تحقيقها، وهي الدافع الحقيقي لعملية الشراء، مثل الاتصال والتواصل في الهاتف الذكي.

المنتج الفعلي (Actual Product):

ويشمل الخصائص التقنية والمادية للمنتج، كالجودة، التصميم، الأداء، العلامة التجارية، والمواصفات الوظيفية.

المنتج المعزّز (Augmented Product):

ويضم الخدمات الإضافية التي ترافق المنتج، مثل الضمان، الصيانة، خدمة ما بعد البيع، التوصيل، والدعم الفني، والتي تساهم في تعزيز القيمة المدركة لدى العميل.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

وتكمن أهمية هذا التقسيم في كونه يساعد المؤسسات، خاصة الشركات الناشئة، على فهم أن التنافس لا يقتصر على المنتج ذاته، بل يمتد ليشمل التجربة الكاملة التي يعيشها العميل.

ثالثاً: مداخل بناء القيمة المقترحة (Kotler P، 2003)

تعتمد المؤسسات في بناء القيمة المقترحة على مجموعة من المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من تمييز عروضها عن باقي المنافسين، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بصورة فعّالة. وتختلف هذه المداخل باختلاف طبيعة النشاط، وخصائص السوق، ونوعية العملاء المستهدفين، ويمكن عرض أهمها كما يلي:

A. مدخل القيمة المبتكرة أو الجديدة

يقوم هذا المدخل على تقديم منتجات أو خدمات جديدة كلياً لم تكن متوفرة من قبل في السوق، أو إشباع حاجات لم يكن المستهلكون على وعي بها سابقاً. ويُعد هذا النوع من القيم مرتبطاً بالابتكار الجذري، حيث تسهم المؤسسة في خلق سوق جديدة أو إعادة تشكيل سوق قائمة، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية قوية، خاصة في المراحل الأولى من دخول السوق. (Chesbrough، 2010)

B. مدخل القيمة المرتبطة بالأداء

يرتكز هذا المدخل على تحسين أداء المنتج أو الخدمة مقارنة بالعروض المنافسة، من خلال التركيز على عناصر مثل الجودة، السرعة، الكفاءة، الدقة، أو الاعتمادية. ويُعد هذا المدخل شائعاً في الأسواق التي تتسم بتشابه المنتجات، حيث تسعى المؤسسات إلى التفوق من خلال تقديم أداء أعلى يلبي توقعات العملاء بشكل أفضل. (Kevin، 2016)

C. مدخل القيمة المرتبطة بالتخصيص

يقوم هذا المدخل على تكييف المنتج أو الخدمة وفق رغبات واحتياجات كل عميل أو فئة محددة من العملاء، بما يسمح بتقديم عروض مخصصة تعزز شعور المستهلك بالتميز والرضا. ويسهم التخصيص في بناء علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة والعميل، كما يزيد من ولاء المستهلك للعلامة التجارية. (A Osterwalder، 2014)

D. مدخل القيمة المرتبطة بالخدمة المرافقة

تتجلى هذه القيمة في الخدمات التي ترافق المنتج الأساسي، مثل خدمات النقل، التركيب، التدريب، الصيانة، وخدمة ما بعد البيع. وتكتسب هذه الخدمات أهمية خاصة في المنتجات المعقدة أو مرتفعة السعر، حيث تقلل من المخاطر المدركة لدى العميل، وتمنحه شعوراً بالأمان والثقة في المؤسسة.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

E. مدخل القيمة المرتبطة بالتصميم وسهولة الاستخدام

يعتمد هذا المدخل على إبراز الجوانب الجمالية والوظيفية للمنتج، من خلال تصميم جذاب وسهولة في الاستعمال. ويكتسب هذا المدخل أهمية متزايدة في الأسواق التي تتقارب فيها الخصائص التقنية للمنتجات، إذ يصبح التصميم عاملاً حاسماً في تفضيل المستهلك لمنتج دون آخر (Norman, 2013).

F. مدخل القيمة المرتبطة بالسعر

يركّز هذا المدخل على تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل مقارنة بالمنافسين، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. ويستهدف هذا النوع من القيم الشرائح الحساسة للسعر، ويُعد مناسباً للأسواق التي تتميز بارتفاع المنافسة وشدة الضغوط السعرية.

G. مدخل القيمة المرتبطة بالأمان

يرتبط هذا المدخل بتوفير مستويات عالية من السلامة والأمان، سواء في المنتج ذاته أو في طريقة استخدامه. ويظهر هذا النوع من القيم بوضوح في المنتجات التي تمس سلامة المستهلك، مثل وسائل النقل والمعدات الصناعية، حيث يُعد عنصر الأمان عاملاً أساسياً في قرار الشراء.

H. مدخل القيمة المرتبطة بسهولة الوصول والتوفر

يقوم هذا المدخل على ضمان توفر المنتج أو الخدمة في الزمان والمكان المناسبين، من خلال توسيع قنوات التوزيع، أو تسهيل عملية الحصول على الخدمة. وتزداد أهمية هذا المدخل في المنتجات الاستهلاكية والخدمات اليومية، حيث يؤثر عامل التوفر وسهولة الوصول بشكل مباشر في سلوك المستهلك.

❖ المطلب الرابع: قنوات التوزيع

اولاً: مفهوم التوزيع

يُعرّف التوزيع في الفكر التسويقي الحديث على أنه عملية إيصال المنتجات (السلع والخدمات) من مواقع إنتاجها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، عبر شبكة من الأفراد والمؤسسات، بما يسمح بخلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية للسلع والخدمات، وهو ما يجعل المنتج قابلاً للاستهلاك والاستعمال في الوقت والمكان المناسبين. (Helfer, 2000)

ويُعرّف كذلك على أنه مجموعة العمليات التي تُمكن المنتج من مغادرة مكان الإنتاج ووضعه تحت تصرف المستهلك أو المستعمل، بما يشمل مختلف الأنشطة التنظيمية واللوجستية والتجارية التي تضمن انتقاله عبر القنوات التسويقية. (Kevin, 2016)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

كما يرى خبراء التسويق أنّ التوزيع يتمثل في مجموع العمليات التي تهدف إلى إيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى وضعه في متناول المستهلك أو المستعمل، سواء تعلق الأمر بمنتجات مادية أو خدمات غير ملموسة (Lambin J. J., 2012).

ومن بين التعاريف الأكثر شمولية، يُنظر إلى التوزيع باعتباره: منظومة من الوسائل والعمليات التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات في متناول المستعملين والمستهلكين النهائيين، بما يحقق التكامل بين الجوانب التجارية واللوجستية والتنظيمية في النشاط التسويقي. (Berman، 2013)

وانطلاقاً من هذا التعريف الشامل، يتضح أنّ المؤسسة تعتمد في توزيع منتجاتها على صنفين رئيسيين من الوسائل:

أ- التوزيع التجاري

وهو الذي يُعنى بانتقال ملكية السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين أو المستعملين، ويتحقق ذلك عبر أعوان وقنوات التوزيع المختلفة مثل: رجال البيع، تجار الجملة، تجار التجزئة، الوسطاء التجاريين، ومختلف منشآت التوزيع المتاحة في السوق، بما يضمن التدفق القانوني والتجاري للمنتجات. (Kotler P., 2018, Principles of Marketing)

ب- التوزيع المادي (الفيزيائي)

ويتمثل في وضع المنتجات ماديًا في متناول المستهلكين والمستعملين، اعتمادًا على وسائل النقل، التخزين، المناولة، والتسيير اللوجستي للمخزون، بما يضمن توفر المنتجات في المكان والوقت المناسبين وبالجودة المطلوبة. (Ballou، 2004)

ثانياً: أهمية التوزيع

رغم أنّ التوزيع لم يحظَ تاريخياً بالاهتمام الكافي مقارنة ببقية عناصر المزيج التسويقي، إلا أنّه يُعدّ من الوظائف الجوهرية في إدارة التسويق الحديثة، وتتجلى أهميته في عدة أبعاد أساسية، من أبرزها:

- مساهمته الفعالة في خلق المنفعة الزمانية والمنفعة المكانية، من خلال توفير المنتجات في الأوقات والأماكن المناسبة لحاجات المستهلكين. (Lambin J., 2012)
- ارتفاع نسبة تكاليف التوزيع ضمن إجمالي تكاليف التسويق، مما يجعل التحكم فيها عنصراً استراتيجياً لرفع كفاءة الأداء التسويقي. (Ballou، 2004)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

- اشتداد حدة المنافسة في الأسواق، الأمر الذي فرض على المؤسسات العمل على تخفيض مختلف بنود التكاليف وتحسين مستوى الخدمة في آنٍ واحد. (Kevin, 2016)
- التطور السريع في التكنولوجيا اللوجستية ووسائل التوزيع، الذي أتاح فرصًا كبيرة لتحسين أداء هذه الوظيفة التسويقية وتطوير أساليبها. (Bowersox, 2012)
- مساهمة التوزيع في تسهيل التخصص الجغرافي في تغطية الأسواق وخدمة العملاء، بما يسمح بتوجيه الجهود التسويقية بشكل أكثر كفاءة. (Kotler P. &, Principles of Marketing, 2018)
- اعتبار التوزيع أحد العناصر المحورية في المزيج التسويقي، بل القلب النابض له، لما يؤديه من دور تكاملي يربط بين الإنتاج والسوق والمستهلك النهائي. (Helfer, 2000)

ثالثًا: أهداف التوزيع

- لا يمكن تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي، إذ غالبًا ما تكون الأهداف التوزيعية جزءًا من الاستراتيجية التسويقية الشاملة. ومع ذلك، يمكن إبراز أهم الأهداف الرئيسية للتوزيع فيما يلي:
- تنظيم العلاقة بين العرض والطلب، من خلال إيجاد الوضعيات التي تمكن المستهلك من الحصول على السلع التي يحتاجها، وتمكن المنتج في المقابل من تصريف منتجاته بكفاءة. (Lambin J., 2012)
- تحسين الحصة السوقية للمؤسسة عبر تطوير قنوات التوزيع وزيادة عدد الموزعين، بما يؤدي إلى رفع درجة انتشار المنتجات في السوق وتعزيز حضور المؤسسة التجاري. (Kevin, 2016)
- تخفيض التكاليف التسويقية، حيث يُعدّ نظام التوزيع مصدرًا رئيسيًا للتكاليف، مما يجعل ترشيدها هدفًا استراتيجيًا مع الحفاظ على توفير السلع بالكميات والنوعيات المناسبة. (Ballou, 2004)

رابعًا: وظائف التوزيع

تقسم وظائف التوزيع، حسب الباحثين في التسويق، إلى نوعين رئيسيين:

أولًا: الوظائف المادية

وتشمل:

- تمكين المستهلك من الحصول على السلع وفق المواصفات المادية المطلوبة من خلال عمليات النقل، الشحن، المناولة، والتخزين بالطرق المناسبة.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

- تحقيق الوظيفة الزمنية عبر سد الفجوة الزمنية بين الإنتاج والاستهلاك بواسطة التخزين وإدارة المخزون. (Bowersox، 2012)

ثانيًا: الوظائف التجارية

- وتشمل الأنشطة المالية والمعلوماتية وخدمات ما بعد البيع، مثل: الضمان، الصيانة، التصليح، تغيير أو تعويض المنتجات، إضافة إلى الأنشطة الاتصالية التي تعزز العلاقة مع الزبائن ويرى بعض الباحثين أن للتوزيع ثلاث وظائف أساسية إضافية: (Kotler P، Principles of Marketing، 2018)
- وظائف النقل أو التحريك: نقل السلع والخدمات إلى الأماكن المناسبة وبالكميات والأشكال المقبولة وبأقل التكاليف الممكنة.
- وظائف العلاقات: تنمية علاقات الثقة بين المنتجين والموزعين، وبين الموزعين والمستهلكين، بما يحقق الولاء ووفاء المستهلك.
- الوظائف التجريبية: خلق تجارب استهلاكية جديدة عبر توفير منتجات وخدمات مبتكرة في نقاط البيع، وتمكين المستهلك من تجربة سلع أو خدمات فريدة. (Schmitt، 1999)

خامسًا: أهمية التوزيع (من حيث المنافع)

تتجلى أهمية التوزيع في المنافع التي يحققها، والتي تتمثل في:

- المنفعة الزمنية: توفير السلع في الأوقات التي يرغب فيها المستهلك.
- المنفعة المكانية: نقل السلع من أماكن الإنتاج إلى أماكن تواجد المستهلكين.
- المنفعة الملكية (الحيازية): نقل ملكية السلعة من البائع إلى المشتري عبر الإجراءات القانونية والتجارية.
- المنفعة الشكلية: توجيه الإنتاج وفق رغبات المستهلك من حيث الخصائص، الكمية، والتوقيت.
- المنفعة الإعلامية: تعريف المستهلك بالمنتجات وإقناعه بها من خلال الإشهار والأنشطة الترويجية التي يقوم بها الوسطاء وقنوات التوزيع. (Kevin، 2016)

❖ المطلب الخامس: علاقات العملاء

العلاقة مع العملاء (Customer Relationships)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تُعَدُّ العلاقة مع العملاء أحد المكونات الأساسية في نموذج العمل (Business Model)، إذ تعبّر عن طبيعة الروابط التي تنشئها المؤسسة مع مختلف شرائح العملاء بهدف جذبهم، الحفاظ عليهم، وتعظيم قيمتهم على المدى الطويل.

ففي الماضي، كانت معظم الشركات تركز على المنتج نفسه، وتتنظر إلى العملاء باعتبارهم مجرد أرقام مبيعات أو حجم طلب إجمالي، دون إيلاء اهتمام كافٍ للبعد الإنساني والسلوكي لهم. غير أنّ اشتداد المنافسة، وتزايد وعي العملاء، وتطور وسائل الاتصال، فرض على المؤسسات التحوّل من منطق البيع إلى منطق بناء العلاقات ، (kevien، 2016)

أولاً: أشكال العلاقة مع العملاء

تتنوّع أنماط العلاقة مع العملاء حسب طبيعة النشاط، ونوع السوق، واستراتيجية المؤسسة، ومن أبرز هذه الأشكال:

1. العلاقة الشخصية (Personal Assistance)

تعتمد هذه العلاقة على التفاعل المباشر بين المؤسسة والعميل، سواء كان ذلك وجهًا لوجه أو عبر قنوات الاتصال المختلفة (الهاتف، البريد الإلكتروني، المحادثات المباشرة). ويظهر هذا النوع بوضوح في القطاعات الخدمية مثل المصارف، التأمين، والخدمات الاستشارية، حيث يتولى موظف مختص تقديم خدمة مخصّصة لكل عميل وفق احتياجاته الخاصة، مما يعزّز الثقة والولاء. (Grönroos، 2017)

2. الخدمة الذاتية (Self-Service)

في هذا النمط لا توفّر المؤسسة موظفين للتعامل المباشر مع العملاء، بل تضع بين أيديهم الأدوات والوسائل التي تمكّنهم من إنجاز الخدمة بأنفسهم، مثل المواقع الإلكترونية أو التطبيقات. ويساهم هذا الشكل في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين سرعة الخدمة، خاصة في الأسواق ذات الحجم الكبير. (A Osterwalder، .Challengers، 2010)

3. الخدمة الآلية (Automated Services)

تستخدم المؤسسات الأنظمة المؤتمتة والذكاء الاصطناعي لبناء العلاقة مع العملاء، مثل الصرافات الآلية، أنظمة الرد الآلي، أو روبوتات المحادثة. ورغم محدودية الطابع الإنساني في هذا النمط، إلا أنه يوفّر خدمة مستمرة وسريعة وموحّدة لجميع العملاء ، (Kotler P، 2019)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

4. مجتمعات العملاء (Communities)

تعمل بعض المؤسسات على إنشاء منصّات أو منتديات إلكترونية تتيح للعملاء التفاعل فيما بينهم، وتبادل الخبرات، وحل المشكلات بشكل جماعي. ويساهم هذا النوع من العلاقات في تعزيز الانتماء للعلامة التجارية، وتقوية الثقة المتبادلة بين العملاء والمؤسسة. (Muniz، 2001)

5. المحتوى المساعد (User-Generated Content)

يشمل هذا النمط المحتوى الذي ينشئه العملاء أنفسهم، مثل التقييمات، التعليقات، والمراجعات. ويلعب هذا المحتوى دوراً مهماً في التأثير على قرارات الشراء، حيث يميل العملاء إلى الثقة بآراء عملاء آخرين أكثر من الرسائل التسويقية التقليدية. (Hennig-Thurau، 2004)

6. الشبكات الاجتماعية (Social Media Relationships)

أصبحت الشبكات الاجتماعية أداة أساسية لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. فوجود المؤسسة على المنصات التي يتواجد فيها عملاؤها لا يهدف فقط إلى الترويج، بل إلى التفاعل، الاستماع، والاستجابة لاحتياجات العملاء، بما يعزّز صورة العلامة التجارية ويقوّي الولاء. (Kaplan، 2010)

ثانياً: مراحل تطوّر العلاقة مع العملاء

تمرّ العلاقة بين المؤسسة والعملاء عادةً بثلاث مراحل رئيسية:

جذب العملاء الجدد (Customer Acquisition)

تركّز المؤسسة في هذه المرحلة على توسيع قاعدة العملاء من خلال استراتيجيات تسويقية وعلاقات مرنة تستهدف مختلف شرائح السوق.

الحفاظ على العملاء الحاليين (Customer Retention)

مع اشتداد المنافسة وتشبع السوق، يصبح الحفاظ على العملاء الحاليين أقل تكلفة وأكثر أهمية من استقطاب عملاء جدد، وذلك عبر تحسين جودة الخدمة وتقديم عروض مخصّصة.

تعظيم قيمة العميل (Customer Lifetime Value)

تسعى المؤسسة هنا إلى زيادة المبيعات من خلال العملاء الحاليين عبر البيع المتقاطع، والترقية، وتحفيزهم على التوصية بالمنتج أو الخدمة لعملاء جدد. (Buttle، 2019)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ويُعدّ مثال شركات الاتصالات نموذجًا واضحًا لهذا التطوّر؛ إذ تبدأ باستراتيجية توسعية لجذب أكبر عدد من العملاء، ثم تنتقل لاحقًا إلى استراتيجيات ولاء وعروض مخصّصة للحفاظ عليهم وتحقيق النمو المستدام.

❖ **المطلب السادس: مصادر الإيرادات**

الطريقة التقليدية (HALIM، 2019)

كانت الطريقة التقليدية التي تحقق فيها الشركات الإيرادات عن طريق بيع المنتج أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر. لكن اليوم أصبحت هناك عدة طرق جديدة لتحقيق الإيرادات خاصة بشكل غير مباشر وإن تطلب الأمر تقديم المنتج بالكامل مجانًا.

مفهوم مصادر الإيرادات في نموذج العمل التجاري:

في قسم مصادر الإيرادات نضع الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات من مخطط نموذج العمل التجاري. وقد نعتمد طريقة واحدة أو عدة طرق بحيث تكون كل نوع من شرائح العملاء نستهدفها بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات.

أنماط مصادر الإيرادات غير التقليدية:

1. Freemium (النموذج المجاني المميز)

الوصف: يتم تقديم الحد الأدنى من العرض المقدّم أو القيمة المقترحة بشكل مجاني تمامًا لشريحة العملاء، وعند طلب قيمة إضافية يتم فرض مبلغ مالي معين.

مثال: خدمات التخزين السحابي التي تعطيك مساحة تخزينية محددة مجانًا، وإن أردت المزيد مع مزايا أكثر عليك دفع مبلغ مالي محدد شهري أو سنوي.

2. رسوم الاستخدام

الوصف: يدفع العميل عند كل استخدام للمنتج أو الخدمة.

مثال: خدمات شركات الاتصالات، فعند إجراء كل اتصال أو إرسال رسالة عليك دفع مبلغ مالي معين.

3. رسوم الاشتراك

الوصف: يدفع العميل مبلغ مالي ثابت خلال فترة من الزمن لقاء التمتع بحق استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية معينة بغض النظر عن كمية الاستخدام.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

4. رسوم الترخيص

الوصف: في بعض الأحيان لا تباع الشركة كامل المنتج إنما رخصة استخدامه، وهنا تدفع مرة واحدة على عكس رسوم الاستخدام.

مثال: نظام التشغيل ويندوز، فالمستخدم يدفع لقاء الاستخدام ولا يملك كامل المنتج.

5. التأجير

الوصف: بعض المنتجات تلزم العملاء فترة محدودة من الزمن لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، هنا تقوم الشركة بتأجيرها لهم لقاء مبلغ مالي معين خلال الفترة، وبعد الانتهاء يعود المنتج إلى ملكية الشركة.

6. الشراء ضمن التطبيقات

الوصف: حيث تقدم الشركة التطبيق أو الخدمة مجاناً بالكامل ولكن تكون هناك عناصر مدفوعة ضمنها، قد تكون ملزمة أو اختيارية الشراء، وبهذا تشبه نوعاً ما Freemium إلا أنك عند الدفع لن تحصل على قيمة جديدة أعلى.

7. الإعلانات

الوصف: وهي الطريقة الأكثر انتشاراً اليوم حيث تقدم الشركة التطبيق أو الخدمة أو أي منتج آخر بنسختين: الأولى: تكون مجانية بالكامل ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخل.

الثانية: تكون مدفوعة وهي الطريقة التقليدية حيث مبادلة منتج بسعر.

❖ المطلب السابع: الموارد الرئيسية

يَصِفُ حجرُ البناءِ الخاصُّ بالمواردِ الرئيسيَّةِ أهمَّ الأصولِ اللازمة لنجاحِ نموذجِ العملِ التجاريِّ.

إنَّ كلَّ نموذجٍ من نماذجِ العملِ التجاريَّةِ يتطلَّبُ مواردَ رئيسيَّة. تُمكِّنُ هذه المواردُ المنشأة من دخول الأسواق والمحافظه على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، كما تُمكِّنُها من خلق قيمٍ مقترحة وتقديمها، وتُمكنُها أيضاً من كسب الإيرادات. (A. Osterwalder ،، Business Model Generation، 2010)

هناك حاجةٌ لأنواعٍ مختلفةٍ من المواردِ الرئيسيَّةِ تبعاً لنوعِ نموذجِ العملِ التجاريِّ. فمُنشأةُ تصنع الرقائق الدقيقة تحتاج إلى مرافق إنتاج ذات رأس مالٍ كثيف، بينما يركِّز مصمِّمُ الرقائق الدقيقة بدرجةٍ أكبر على القوى البشريَّة.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

وقد تكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية. ويمكن أن تكون مملوكة للمنشأة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين.

يمكن تصنيف الموارد الرئيسية على النحو التالي:

(a) (Physical) المادية

تشمل هذه الفئة الأصول المادية مثل مرافق التصنيع والمباني والآلات والأنظمة ونقاط البيع وشبكات التوزيع. تعتمد محال التجزئة مثل وول-مارت (Wal-Mart) وأمازون دوت كوم (Amazon.com) بكثافة على الموارد المادية التي غالباً ما تكون كثيفة رأس المال. تتمتع الشركة الأولى بشبكة عالمية واسعة من المتاجر وبنية تحتية للخدمات اللوجستية اللازمة، بينما تتمتع الشركة الأخيرة بشبكة واسعة من بنية تكنولوجيا المعلومات ومستودعات للخدمات اللوجستية.

(b) (Intellectual) الفكرية

إنّ الموارد الفكرية مثل العلامات التجارية والمعرفة المملوكة وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والشراكات وقواعد بيانات العملاء، جميعها مكونات ذات أهمية متزايدة لنموذج عمل تجاري قوي وفعال. ولا شك أنّ تطوير الموارد الفكرية أمر صعب، لكن متى تمّ إيجادها بنجاح فإنها قد توفر قيمة كبرى. تعتمد منشآت السلع الاستهلاكية مثل نايك (Nike) وسوني (Sony) على العلامة التجارية كمورد رئيسي إلى حد بعيد. وتعتمد شركتا مايكروسوفت (Microsoft) وساب (SAP) على الملكية الفكرية وما يتصل بها من برامج تمّ تطويرها عبر سنين طويلة. أما شركة كوالكوم (Qualcomm)، وهي شركة لتصميم رقائق الهواتف النقالة ذات النطاق العريض وتوريدها، فقد بنت نموذج عملها التجاري على تصاميم محمية ببراءات اختراع، أصبحت تدرّ على الشركة مبالغ طائلة كأجور ترخيص.

(c) البشرية: (Human)

جميع المصالح تتطلب موارد بشرية، إلا أنّ الناس عنصر يبرز على نحو خاص في نماذج معينة من نماذج العمل التجاري. فالموارد البشرية تُشكّل عنصراً حاسماً في الصناعات الإبداعية والصناعات الكثيفة المعرفة. تعتمد شركة نوفارتيس (Novartis) لصناعة الأدوية بكثافة على الموارد البشرية. وهكذا نرى أنّ نموذج عملها التجاري يعتمد على جيش من العلماء المتمرسين وفريق كبير من رجال المبيعات المهرة.

(d) (Financial) المالية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تركز بعض نماذج العمل التجارية على الموارد المالية و/أو الضمانات المالية مثل النقد وخطوط الائتمان أو خزان خيارات شراء الأسهم من أجل استقطاب موظفين رئيسيين. توفّر شركة إريكسون في صناعة أجهزة الاتصالات مثلاً على قوّة عنصر الموارد المالية ضمن نموذج العمل التجاري. فقد تلجأ الشركة إلى الاقتراض من البنوك وأسواق رأس المال، ثم تستخدم جزءاً من حصيلة القروض لتوفير تمويل لعملائها مشتري المعدات، وبهذا فإنها تضمن لجوء العملاء إليها بدلاً من اللجوء لمنافسيها.

❖ المطلب الثامن: الأنشطة الرئيسية

الأنشطة الأساسية (Key Activities)

إن عملية خلق القيمة أو العرض المقدّم للزبائن لا تتحقق بشكل تلقائي، وإنما هي نتيجة مباشرة لتدوير وتشغيل الموارد الأساسية التي تمتلكها المؤسسة من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة الأساسية، وهو ما يؤكد كل من Osterwalder & Peigneur باعتبار أن الأنشطة الأساسية تمثل العمليات الجوهرية التي تجعل نموذج العمل قابلاً للتنفيذ والتطبيق العملي، وتتمثل هذه الأنشطة في الأفعال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل الموارد البشرية، والمادية، والتقنية، والمعرفية إلى قيمة حقيقية يمكن تقديمها للسوق. (Osterwalder & Peigneur, 2010، صفحة 36)

فعلى سبيل المثال، لو كان لديك كشك يبيع عصير الليمون، فإن عملية عصر الليمون وتحضير العصير تُعد من أهم الأنشطة الأساسية، لأنها تمثل عملية إنتاج العرض المقدّم الذي يتم بيعه للزبائن. وبدون هذا النشاط، لا يمكن الحديث عن وجود قيمة أو منتج، حتى وإن توفرت باقي عناصر نموذج العمل. وبشكل رئيسي، يمكن تصنيف الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها نماذج العمل إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وذلك حسب طبيعة النشاط الاقتصادي والقيمة المقدّمة، وهو التصنيف المعتمد في نموذج العمل المقترح من طرف Osterwalder & Peigneur (2010):

1- الإنتاج

يشمل هذا النوع من الأنشطة كل ما يتعلق بعملية إنتاج السلع أو الخدمات، سواء كانت مادية أو غير مادية. ويتضمن ذلك النشاط الإنتاجي في حد ذاته، إلى جانب الأنشطة الفرعية المرتبطة به، مثل تحويل المواد الأولية، التجميع، مراقبة الجودة، التخزين، وأحياناً التوزيع. وفي بعض نماذج العمل، قد تمتد هذه الأنشطة لتشمل التسويق والمبيعات، خاصة عندما تكون مرتبطة بشكل مباشر بإيصال المنتج النهائي إلى الزبون وتحقيق الإيرادات.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ويلاحظ أن هذا النوع من الأنشطة يميّز بشكل خاص المؤسسات الصناعية، والمؤسسات التحويلية، والمشاريع الصغيرة التي تعتمد على تصنيع أو إعداد منتجات بسيطة، حيث تشكل عملية الإنتاج جوهر القيمة المقدّمة.

2- حلّ المشاكل

يظهر هذا النوع من الأنشطة بشكل أساسي في المؤسسات الخدمية التي لا تنتج سلعة مادية، وإنما تخلق قيمتها من خلال تقديم حلول لمشاكل الزبائن. وفي هذا الإطار، يشير Osterwalder & Pigneur إلى أن القيمة في هذا النوع من نماذج العمل تكمن في المعرفة والخبرة والقدرة على التحليل وتقديم الحلول المناسبة. ومن الأمثلة على ذلك المحاسبون، والمحامون، والمستشارون، حيث تتمثل أنشطتهم الأساسية في دراسة وضعية الزبون، وتحليل مشكلاته، ثم تقديم الحلول أو الخدمات المناسبة له. ويعتمد نجاح هذه المؤسسات بشكل مباشر على كفاءتها في أداء هذه الأنشطة الأساسية.

3- المنصّات

في هذا النوع من نماذج العمل، تقتصر الوظيفة الأساسية للمؤسسة على الربط بين طرفين أو أكثر بدل إنتاج سلعة أو تقديم حل مباشر لمشكلة. وتتمثل الأنشطة الأساسية هنا في تطوير المنصّة، وإدارتها، وتحسينها بشكل مستمر، وضمان حسن سير التفاعل بين الأطراف المختلفة، وهو ما يُبرز الدور المحوري للمنصّات في خلق القيمة ضمن هذا النموذج.

وتشمل هذه الأنشطة التطوير التقني، والصيانة، وإدارة المستخدمين، وضمان الجودة، إضافة إلى تحسين تجربة الاستعمال، حيث تكمن القيمة في تسهيل التبادل والتواصل بين مختلف الأطراف.

❖ المطلب التاسع: الشركاء الرئيسيون

في نموذج العمل، يشكل مكّون الشركاء الرئيسيين أحد العناصر الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها الأساسية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن. فالعديد من المؤسسات لا تمتلك جميع الموارد أو القدرات اللازمة لتحقيق نموذج أعمالها بمفردها، سواء بسبب محدودية الموارد المالية أو التقنية أو البشرية، أو لوجود مخاطر كبيرة مرتبطة بالنشاط. ولهذا، تعتمد المؤسسات على شبكة من الشركاء الرئيسيين الذين يمثلون امتدادًا خارجيًا لنموذج العمل ويضمنون استمراريته وفعاليته.

ويُعرف أوستر ولدر الشركاء الرئيسيين بأنهم:

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

شبكة الموردين والشركاء الخارجيين التي تُمكن نموذج العمل من العمل بكفاءة، سواء عبر توفير الموارد اللازمة، أو تنفيذ أنشطة أساسية، أو تقليل المخاطر والتكاليف، أو تعزيز القدرة التنافسية (A Osterwalder، Business Model Generation، 2010، الصفحات 38-39).

وهذا التعريف يوضح أن الشركاء ليسوا مجرد علاقات ثانوية، بل عنصر جوهري يساهم بشكل مباشر في خلق القيمة، ويكمل موارد وأنشطة المؤسسة.

أنواع الشركاء الرئيسيين حسب أليكس أوستر ولدر:

يصنّف أليكس أوستر ولدر الشراكات في نموذج العمل إلى أربعة أشكال رئيسية، وذلك حسب طبيعة العلاقة والهدف منها:

1. التحالفات الاستراتيجية بين غير المتنافسين

وهي شراكات تُقام بين مؤسسات لا تعمل في نفس المجال التنافسي، وتسعى إلى تحقيق منفعة متبادلة دون وجود تعارض مباشر في المصالح. وغالبًا ما تهدف هذه التحالفات إلى تبادل الموارد أو الخبرات أو توسيع نطاق النشاط.

في هذا الشكل من الشراكات، تحتفظ كل مؤسسة باستقلاليتها، لكنها تستفيد من قدرات الطرف الآخر لتعزيز نموذج أعمالها، مثل شراكة شركة تقنية مع شركة لوجستية.

2. الشراكات بين المنافسين (التعاون التنافسي)

يمثل هذا النوع من الشراكات مزيجًا بين التعاون والمنافسة في الوقت نفسه، حيث تتعاون مؤسسات متنافسة في مجالات محددة، مثل البحث والتطوير أو البنية التحتية، مع استمرار التنافس بينها في السوق. ويهدف هذا الشكل إلى تقاسم التكاليف المرتفعة أو المخاطر، خاصة في الصناعات التي تتطلب استثمارات كبيرة، دون التخلي عن الاستقلالية التنافسية لكل مؤسسة.

3. المشاريع المشتركة

تُعد المشاريع المشتركة شكلًا أكثر تعمقًا من الشراكات، حيث تقوم مؤسستان أو أكثر بإنشاء كيان جديد مشترك من أجل تنفيذ مشروع محدد أو دخول سوق جديدة. ويتقاسم الشركاء في هذا النوع من الشراكات الموارد، والمخاطر، والعوائد.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ويُستخدم هذا الشكل غالبًا عندما يكون المشروع كبير الحجم أو عالي المخاطر، ولا تستطيع مؤسسة واحدة تحمّل تبعاته بمفردها.

4. علاقات المورد-المشتري

وهي من أكثر أشكال الشراكات شيوعًا، حيث تقوم على علاقة طويلة أو متوسطة الأمد بين المؤسسة ومورديها الأساسيين. ولا يقتصر دور المورد هنا على تزويد المؤسسة بالمدخلات فقط، بل يُعد شريكًا استراتيجيًا يؤثر على جودة المنتج، واستمرارية الإنتاج، وهيكل التكاليف.

ويؤكد أوستر ولدر أن هذا النوع من الشراكات يهدف بالأساس إلى ضمان استمرارية التوريد وتحسين الكفاءة التشغيلية.

❖ المطلب العاشر: هيكل التكلفة

يمثل هيكل التكلفة أحد العناصر الجوهرية في نموذج العمل الذي طوّره ألكسندر أوستر ولدر، حيث يعبر عن الإطار المالي الذي يحدّد مجموع النفقات التي تتحمّلها المؤسسة من أجل تشغيل أنشطتها الأساسية وتحقيق القيمة المقترحة لمختلف شرائح العملاء. ويُسهّم هذا المكوّن في توضيح كيفية توزيع الموارد المالية، كما يعكس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة تكاليفها مقارنة بالقيمة التي تقدمها.

وينظر إلى هيكل التكلفة على أنه النتيجة الطبيعية للتفاعل بين المكونات الأخرى لنموذج العمل، ولا سيما الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، والشراكات الاستراتيجية، إذ إن اختيار هذه العناصر يترتب عنه بالضرورة مستويات مختلفة من التكاليف التشغيلية والاستثمارية.

1. مفهوم هيكل التكلفة

يشير هيكل التكلفة إلى مجمل الأعباء المالية التي تتحمّلها المؤسسة عند تنفيذ نموذج عملها، سواء كانت تكاليف مباشرة أو غير مباشرة، ثابتة أو متغيرة. ويهدف تحليل هذا الهيكل إلى تحديد مصادر الإنفاق الرئيسية، وفهم طبيعة التكاليف، ومدى تأثيرها على الربحية والاستدامة المالية للمؤسسة.

ويكتسي هذا المفهوم أهمية خاصة في التحليل الاستراتيجي، كونه يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسعير، وتخصيص الموارد، وتحسين الكفاءة التشغيلية. (A Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

2. أنواع التكاليف المكوّنة لهيكل التكلفة:

يمكن تصنيف التكاليف ضمن هيكل التكلفة إلى عدة فئات رئيسية، من أهمها:

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

التكاليف الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتأثر بحجم النشاط أو مستوى الإنتاج، مثل الإيجارات والرواتب الإدارية.

التكاليف المتغيرة: تتغير بتغير حجم الإنتاج أو مستوى تقديم الخدمة، كتكاليف المواد الأولية والطاقة.

التكاليف المختلطة: تجمع بين عنصر ثابت وآخر متغير، مثل بعض المصاريف التشغيلية.

يساعد هذا التصنيف في فهم السلوك التكلفة للمؤسسة وتحليل أثر التغيرات التشغيلية على النتائج المالية.

3. نماذج هيكل التكلفة في إطار نموذج العمل:

يُميّز أوستر ولدر بين نمطين أساسيين لهياكل التكلفة:

النموذج القائم على خفض التكاليف

يرتكز هذا النموذج على تقليص النفقات إلى أدنى حد ممكن، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية وتبسيط العمليات، ويُستخدم عادة في المؤسسات التي تستهدف أسواقًا حساسة للأسعار.

النموذج القائم على تعظيم القيمة

يركّز هذا النموذج على تقديم قيمة عالية للعميل، حتى وإن استلزم ذلك تحمّل تكاليف مرتفعة، ويُلاحظ هذا التوجه في المؤسسات التي تعتمد على الجودة العالية، والابتكار، والتميّز في الخدمة.

✓ المبحث الثالث: أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

يتناول هذا المبحث أثر العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل، باعتباره أحد المحاور الأساسية لفهم كيفية تعزيز المؤسسة لقيمتها في السوق. ويهدف المبحث إلى تقديم مدخل شامل يوضح العلاقة بين العلامة التجارية ومكونات نموذج العمل، وكيفية تأثيرها على الأداء التسويقي والاستراتيجي للمؤسسات.

❖ المطلب الأول: تأثير مكونات العلامة التجارية على المكونات التسويقية لنموذج العمل

تُعَدّ العلامة التجارية من الركائز الاستراتيجية التي تؤثر بعمق في تصميم وتفعيل نموذج العمل، خاصة في جانبه التسويقي الذي يشمل: شرائح العملاء، القيمة المقترحة، قنوات التوزيع، وعلاقات العملاء. ولم يعد يُنظر إلى العلامة التجارية باعتبارها مجرد عنصر تواصلي أو بصري، بل أصبحت تمثل نظامًا متكاملًا لإنتاج المعنى والقيمة، حيث تُسهم في توجيه سلوك المستهلك، وتقليل درجة عدم اليقين، وتعزيز الثقة، وبناء تفضيلات مستدامة في السوق. وعليه، فإن فهم العلاقة التفاعلية بين مكونات العلامة التجارية والمكونات التسويقية لنموذج العمل يُعد مدخلًا أساسيًا لتفسير نجاح المؤسسات، خاصة الناشئة منها، في تحقيق التميز التنافسي.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

أولاً: تأثير العلامة التجارية على شرائح العملاء: من التقسيم السوقي إلى التشكيل الرمزي للطلب

يُلاحظ نظرياً أن العلامة التجارية لا تؤثر فقط في تحديد الشرائح المستهدفة، بل تتجاوز ذلك إلى إعادة بناء معايير التقسيم نفسها. ففي المقاربات التقليدية، كان تقسيم السوق يعتمد أساساً على المتغيرات الديموغرافية والجغرافية، غير أن تطور مفهوم العلامة التجارية جعلها قادرة على إنتاج شرائح جديدة قائمة على الانتماء القيمي والرمزي.

فأنماط الاستهلاك مثل تكرار الشراء، درجة الولاء، وتفضيل الامتدادات الجديدة للمنتج، لا تُفسر فقط بالعوامل الاقتصادية، بل تتأثر بالصورة الذهنية التي تنتجها العلامة. وهنا يمكن القول إن العلامة تُعيد تشكيل الطلب من خلال خلق عادات استهلاكية متكررة، وهو ما يمنح المؤسسة استقراراً أكبر في تدفقات الإيرادات داخل نموذج العمل.

أما القيم والمعتقدات، فتُظهر بوضوح البعد الرمزي للعلامة، حيث تميل الشرائح إلى اختيار العلامات التي تتوافق مع منظومتها القيمية. ومن منظور نقدي، فإن هذا يوضح أن المؤسسة لا تستهدف حاجات قائمة فقط، بل تساهم في صناعة حاجات اجتماعية ونفسية جديدة، وهو ما يعكس تحول السوق من منطق "المنفعة" إلى منطق "المعنى".

وبالنسبة إلى نمط الحياة، فإن العلامة التجارية تؤدي وظيفة تمثيلية، إذ تصبح أداة تعكس أسلوب العيش والهوية الاجتماعية. وهذا يفسر نجاح بعض العلامات في جذب شرائح لا تتشابه في الدخل أو العمر، لكنها تتقاطع في نمط الحياة.

أما الدوافع النفسية، فهي تمثل البعد الأعمق، لأن المستهلك قد يختار العلامة لإشباع حاجات مثل المكانة أو الانتماء أو الأمان النفسي. ووفق هذا التحليل، تصبح العلامة آلية لإدارة السلوك النفسي للمستهلك وليس فقط الاستجابة له. (Aaker J., 1997)

وفيما يتعلق بشخصية العلامة التجارية، فإن أبعادها الخمسة (الصدق، الإثارة، الكفاءة، الرقي، الصلابة) لا تمثل مجرد صفات، بل تشكل أدوات استراتيجية لإنتاج "توافق نفسي" بين العلامة والعميل، وهو ما يفسر قوة بعض العلامات في خلق مجتمعات استهلاكية متماسكة حولها.

ثانياً: تأثير العلامة التجارية على القيمة المقترحة: من المنفعة الوظيفية إلى إنتاج القيمة المدركة

تُبرز القراءة التحليلية أن العلامة التجارية تؤثر في القيمة المقترحة من خلال تحويلها من عرض وظيفي بسيط إلى بنية قيمة متعددة الأبعاد.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

فالقيمة الوظيفية تمثل الحد الأدنى المتوقع من الأداء، غير أن العلامة التجارية تمنحها بعدًا إدراكيًا يجعل العميل يثق في جودة المنتج حتى قبل تجربته. وهنا يظهر الدور الحاسم للعلامة في تقليل عدم تماثل المعلومات بين المؤسسة والسوق.

أما القيمة الرمزية، فهي أكثر تعقيدًا، لأنها تعكس قدرة العلامة على منح المستهلك معنى اجتماعيًا أو نفسيًا. ومن زاوية نقدية، يمكن اعتبار هذه القيمة وسيلة لخلق فروق تنافسية غير قابلة للتقليد، لأن المنافس يستطيع تقليد المنتج لكنه يعجز عن تقليد الرمزية المتراكمة في ذهن العميل.

وفي القيمة التجريبية، يتجسد أثر العلامة في كل نقاط التفاعل، من التغليف إلى تجربة الشراء وخدمة ما بعد البيع. هذه التجربة المتكاملة تُنتج ما يسمى "الارتباط العاطفي بالقيمة"، وهو ما يجعل العميل أقل حساسية للعروض المنافسة (Kotler P. &., 2016).

أما تقليل المخاطر المدركة، فيمثل وظيفة استراتيجية للعلامة، خصوصًا في الأسواق التي ترتفع فيها درجة عدم اليقين. فالمستهلك يعتمد على العلامة كآلية اختزال معرفي تساعده على اتخاذ القرار بسرعة.

وفيما يخص تبرير السعر المرتفع، فإن العلامة القوية تجعل السعر انعكاسًا للقيمة المدركة وليس فقط للتكلفة. وهذا يفسر قدرة بعض المؤسسات على تحقيق هوامش ربح مرتفعة اعتمادًا على رأس مالها الرمزي.

ثالثًا: تأثير العلامة التجارية على قنوات التوزيع: التوزيع كامتداد لصورة العلامة

من منظور تحليلي، لا يمكن النظر إلى قنوات التوزيع كخيار لوجستي فقط، بل كوسيط استراتيجي يعكس صورة العلامة التجارية.

فنوع القنوات المختارة يعبر عن هوية العلامة؛ فاللجوء إلى القنوات الرقمية مثلاً لا يعكس فقط رغبة في الكفاءة، بل قد يعكس أيضًا تموضع العلامة ككيان حديث ومبتكر.

أما كثافة التوزيع، فهي مرتبطة مباشرة باستراتيجية التموقع. فالعلامة الراقية تعتمد الندرة لتعزيز قيمتها الرمزية، بينما تعتمد العلامة الجماهيرية الانتشار لتعظيم الوصول.

وفيما يخص العلاقة مع الوسطاء، فإن قوة العلامة تمنح المؤسسة سلطة تفاوضية أعلى، ما ينعكس على شروط العرض والتموضع داخل نقاط البيع. (Rosenbloom, 2012)

أما التوسع الجغرافي، فيُظهر كيف تتحول العلامة إلى أصل يسهل نقل نموذج العمل إلى أسواق جديدة، لأن الوعي المسبق بها يقلل من تكاليف الدخول.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

وفي البيئة الحديثة، تمثل القنوات الرقمية بعدًا أكثر أهمية، لأن تجربة العميل الرقمية أصبحت جزءًا من هوية العلامة نفسها، وليس مجرد وسيلة بيع.

رابعاً: تأثير العلامة التجارية على علاقات العملاء: من التبادل الاقتصادي إلى الرأسمال العلاقي

يظهر التحليل النظري أن العلامة التجارية تُحوّل العلاقة مع العميل من تبادل قصير الأجل إلى رأسمال علاقي طويل الأمد.

فالثقة تُعد الأساس الذي تُبنى عليه العلاقة، وهي نتاج الاتساق بين وعود العلامة وتجربة العميل الفعلية.

أما الولاء، فلا يُفسر فقط بالرضا، بل بالارتباط العاطفي والرمزي الذي يجعل العميل يفضّل العلامة حتى في ظل بدائل أفضل موضوعيًا.

وفي الالتزام، يتجلى البعد الاستراتيجي للعلاقة، حيث يصبح العميل أقل قابلية للتحويل نحو المنافسين، مما يعزز استقرار المؤسسة.

أما إدارة علاقات العملاء، فإن العلامة التجارية تجعلها أكثر فعالية من خلال توحيد الرسائل والتجارب عبر مختلف نقاط الاتصال.

وأخيرًا، تُعد مجتمعات العلامة التجارية مظهرًا متقدمًا لهذا التأثير، حيث يتحول العميل من مستهلك إلى شريك في إنتاج السمعة ونشر القيمة (Payne).

❖ المطلب الثاني: تأثير العلامة التجارية في المكونات التنفيذية لنموذج العمل

تمثل المكونات التنفيذية لنموذج العمل الركائز التشغيلية التي تحول استراتيجية المؤسسة إلى واقع ملموس، وتشمل الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشراكات الرئيسية، وهيكل التكلفة. في هذا الإطار، تؤدي العلامة التجارية دورًا محوريًا يتجاوز وظيفتها التسويقية التقليدية لتصبح قوة دافعة تعيد تشكيل هذه المكونات وتعزز كفاءتها وفعاليتها. فالعلامة التجارية القوية لا تمثل مجرد شعار أو اسم، بل هي أصل استراتيجي غير ملموس يؤثر في طريقة تخصيص الموارد، وتصميم الأنشطة، واختيار الشركاء، وإدارة التكاليف.

1/- تأثير العلامة التجارية على الموارد الرئيسية

تُعد الموارد الرئيسية العمود الفقري لأي نموذج عمل، فهي تشمل الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية، الفكرية، والعلاقات الاستراتيجية. وفي هذا السياق، تتحول العلامة التجارية من مجرد شعار أو اسم إلى أصل فكري ورمزي استراتيجي، يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتوجيه استثمار الموارد بشكل أكثر فعالية.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

أ. العلامة التجارية كمورد استراتيجي

العلامة التجارية القوية تعمل كمورد غير ملموس يخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تأثيرها المباشر

على الموارد الأخرى:

- الموارد البشرية: وجود علامة تجارية قوية يزيد من رغبة الكفاءات المتميزة في الانضمام للمؤسسة، لأنها تمثل بيئة عمل موثوقة وواضحة القيم. فعلى المستوى العالمي، ترتبط العلامة التجارية لشركة Apple بالابتكار والتميز التكنولوجي، ما يجعل المهندسين والمصممين يسعون للعمل ضمن فرقها. وعلى المستوى العربي، تعتبر المراعي نموذجًا واضحًا، حيث يربط العاملون بين العمل في المؤسسة والجودة والالتزام بالمعايير الصحية، مما يعزز الولاء الداخلي ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية .
 - الموارد المالية: العلامة التجارية القوية تقلل المخاطر المرتبطة بالاستثمار، لأنها تمنح المستثمرين الثقة في استقرار المؤسسة وموثوقيتها. المستثمرون والشركاء الماليون يميلون إلى دعم المؤسسات التي تحمل علامة معروفة وموثوقة، إذ تعكس هذه العلامة قدرة المؤسسة على الحفاظ على قاعدة عملاء ثابتة وتحقيق عوائد مستدامة .
 - الموارد التكنولوجية: الشركات ذات العلامة التجارية القوية قادرة على تجربة حلول تكنولوجية مبتكرة وإدخال تحسينات جديدة بسهولة أكبر، لأن السمعة الطيبة تقلل مقاومة الموردين والشركاء للتعاون، وتزيد ثقة المستثمرين في نجاح هذه الابتكارات .
- بهذه الطريقة، تتحول العلامة التجارية إلى مورد مولّد للموارد الأخرى، حيث تصبح النقطة المحورية في الاستراتيجيات التنظيمية التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة، وتوجيه كيفية استغلال الموارد البشرية، المالية، والتقنية بأقصى فعالية.

ب. المواءمة التنظيمية وتوجيه الاستثمارات

- تعمل العلامة التجارية أيضًا كبوصلة داخلية توجه توزيع الموارد وتحديد الأولويات التشغيلية والاستثمارية. على سبيل المثال، عند اعتماد المؤسسة وعدًا جديدًا للعلامة، مثل الانتقال من منتج اقتصادي إلى منتج عالي الجودة، تنعكس هذه الاستراتيجية مباشرة على تخصيص الموارد:
- الحاجة إلى موظفين مؤهلين ومتميزين قادرين على تنفيذ استراتيجية عالية الجودة .
 - تخصيص ميزانيات تسويقية أكبر لدعم الوعي بالمنتج وتعزيز قيم العلامة .
 - تطوير قدرات سلسلة التوريد لضمان التوافق مع معايير الجودة الجديدة .

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

- استثمارات مكثفة في البحث والتطوير لضمان الابتكار المستمر وتحقيق توافق المنتجات والخدمات مع وعود العلامة. (Dyer، 1998)

وبالتالي، تصبح العلامة التجارية منظومة تنظيمية متكاملة، توجه كل قرارات المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية، وتؤكد أن كل استثمار يتم داخل إطار يعكس هوية العلامة وقيمها.

2/- تأثير العلامة التجارية على الأنشطة الرئيسية

الأنشطة الرئيسية تمثل العمليات الأساسية التي تُمكن المؤسسة من تقديم القيمة وتحقيق الإيرادات. هنا، تؤثر العلامة التجارية بشكل مباشر على كيفية ممارسة هذه الأنشطة ومدى توافقها مع وعد العلامة، بحيث تتحول العمليات اليومية إلى أداة لبناء قيمة استراتيجية طويلة الأجل.

أ. مواءمة العمليات مع وعد العلامة

وعد العلامة التجارية يشكل إطارًا للعملية التشغيلية، ويفرض تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ الأنشطة:

- البحث والتطوير :لضمان ابتكار منتجات وخدمات تتوافق مع توقعات العملاء، ويتم التركيز على الجودة والتميز في كل مرحلة .
 - اختيار المواد الأولية :يجب أن تتماشى مع المعايير العالية للعلامة التجارية، ما يحسن من مصداقية المنتجات ويعكس الالتزام بالقيم .
 - مراقبة صارمة لعمليات الإنتاج والجودة :لضمان توافق المنتج النهائي مع وعد العلامة، بما يعزز رضا العملاء وولائهم .
 - تصميم خدمات ما بعد البيع وتجارب العملاء :لضمان تجربة متكاملة ومتسقة مع قيمة العلامة، مثل توفير الدعم الفني المتميز أو برامج الضمان الممتدة .
- مثال تطبيقي: إذا أعلنت مؤسسة مثل المراعي أن منتجاتها عضوية وصحية، فإن هذا الوعد يتطلب مراقبة دقيقة للموردين، الالتزام بالمعايير الصحية الصارمة، وإجراء اختبارات جودة مستمرة لضمان مطابقة المنتجات للمعايير الدولية، بما يعزز ثقة المستهلك ويقوي سمعة العلامة.

ب. تحقيق التميز والكفاءة

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

العلامة التجارية توفر إطارًا واضحًا لتحديد الأولويات التشغيلية، ما يسهل على المؤسسة تحقيق التوازن بين الأنشطة قصيرة الأجل وطويلة الأجل: (A. Osterwalder، Business Model Generation، 2010، الصفحات 95-120)

- الأنشطة قصيرة الأجل: مثل البيع المباشر أو الحملات التسويقية الفورية لتحقيق الإيرادات .
 - الأنشطة طويلة الأجل: مثل بناء ذاكرة العلامة التجارية، تعزيز الولاء، وتطوير سمعة مستدامة في السوق .
- من خلال هذا التكامل، تصبح الأنشطة اليومية أداة لبناء قيمة استراتيجية مستدامة وليس مجرد وسيلة لتحقيق إيرادات وقتية. فالعلامة التجارية هنا تؤثر في كل تفاصيل العمليات التشغيلية، بحيث ينعكس وعدها في كل خطوة، من التصميم والإنتاج إلى خدمة العملاء والتوزيع.

3/- تأثير العلامة التجارية على الشركاء الرئيسيين

تعد الشراكات الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نموذج العمل الحديث، خصوصًا في البيئات الاقتصادية التي تعتمد على الشبكات والتعاون المفتوح بين المؤسسات. وفي هذا السياق، تلعب العلامة التجارية دورًا محوريًا في تحديد جودة هذه الشراكات، وإدارة العلاقات معها، وخلق بيئة مواتية للتعاون طويل الأمد. فالعلامة التجارية ليست مجرد شعار أو رمز تسويقي، بل تصبح أصلًا استراتيجيًا يؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على جذب الشركاء والحفاظ عليهم وتحقيق الاستفادة المثلى من التعاون.

أ. جذب الشراكات وبناء الثقة

العلامة التجارية القوية تعد مؤشرًا واضحًا للمصداقية والجودة والالتزام بالمعايير، ما يقلل بشكل كبير من عدم اليقين عند اختيار الشركاء. فالشركات التي تتمتع بسمعة جيدة وسجل حافل في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة، تعتبر شريكًا موثوقًا، وبالتالي يزداد جاذبيتها أمام الموردين والموزعين والشركاء الاستراتيجيين.

فعلى المستوى العالمي، تعتبر Coca-Cola نموذجًا واضحًا لهذه الظاهرة، حيث تعتمد الشركة على سمعة علامتها القوية في الحفاظ على شبكة توزيع واسعة وموثوقة، وتضمن التزام الموردين والمعاونين بمعايير الجودة العالمية. هذه السمعة تعزز الثقة وتقلل المخاطر المرتبطة بانتهاك العقود أو تقديم منتجات دون المستوى المطلوب، وهو ما يجعل الشراكات أكثر استدامة وكفاءة. (Dyer، 1998)

أما على المستوى العربي، فتعتبر STC في السعودية مثالًا على استخدام قوة العلامة التجارية في جذب شركاء استراتيجيين في مجالات التكنولوجيا والرقمنة. فسمعة STC في التميز والابتكار تمنحها القدرة على التعاون مع

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

شركات عالمية مثل Netflix أو مزودي حلول التقنية الحديثة، لأن شركاءها يدركون أن التعاون معها يحمل ضمانًا للجودة والالتزام المتبادل.

ب. اختيار الشركاء وفقًا لتوافق العلامة

نجاح أي شراكة لا يعتمد فقط على القدرات التشغيلية أو الموارد المالية، بل على مدى توافق الأهداف والقيم والجمهور المستهدف بين الطرفين. فكلما كانت العلامتان التجاريتان متوافقتين من حيث الرسائل التسويقية، والوعود المقدمة للعملاء، والجمهور المستهدف، زادت فرص نجاح الشراكة، وارتفعت القيمة المضافة لكلا الطرفين.

مثال تحليلي: التحالف بين STC وNetflix يعكس هذا المبدأ، حيث يسهم تكامل الجمهور المستهدف في تعزيز الوصول إلى العملاء المشتركين، وتكامل الرسائل التسويقية في توصيل القيمة لكل طرف، ما يضمن استدامة الشراكة وتحقيق نتائج مالية واستراتيجية إيجابية. فالعلامة التجارية هنا تعمل كمرشد يوجه اختيار الشركاء ويضمن توافق رؤى الأطراف المشاركة، ما يقلل الصراعات ويزيد فرص النجاح طويل الأجل.

ج. إدارة العلاقات طويلة الأجل (Rosenbloom، 2012، الصفحات 200-225)

إدارة الشراكات ليست مهمة قصيرة المدى، بل تتطلب بناء علاقات استراتيجية طويلة الأجل يمكن أن تعزز الابتكار والنمو المستدام. فالعلامة التجارية القوية ترفع من تكلفة الانتهازية (Opportunism)، حيث يصبح أي سلوك غير أمين أو تقليل من الالتزام بالتعاقدات مكلفًا على مستوى السمعة والعلاقات المستقبلية. الشركات التي تحافظ على سمعة قوية قادرة على تطوير أصول علاقاتية (Relational Assets) مع شركائها، من خلال عقود طويلة الأجل، أو برامج ولاء للشركاء، أو شراكات مشتركة في البحث والتطوير. هذه الأصول تساعد على تقليل المخاطر وزيادة كفاءة التعاون، كما تتيح المجال للابتكار المشترك الذي يعتمد على تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات. وبالتالي، تصبح العلامة التجارية أداة استراتيجية لإدارة العلاقات، تضمن استمرار التعاون، وتعزز قدرة المؤسسة على التوسع والنمو المستدام.

4/- تأثير العلامة التجارية على هيكل التكلفة

هيكل التكلفة يعد من العناصر الجوهرية في نموذج العمل، إذ يعكس فلسفة المؤسسة في إدارة مواردها وتخصيصها بشكل يعزز القدرة على خلق القيمة وتحقيق الربحية. وفي هذا السياق، تلعب العلامة التجارية دورًا محوريًا في توجيه هذه الفلسفة، إذ تؤثر بشكل مباشر على اختيار المنهجية التي تتبعها المؤسسة في إدارة

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

تكاليفها، سواء كانت تسعى إلى خفض النفقات وتحقيق الكفاءة التشغيلية أو إلى تعظيم القيمة المقدمة للعملاء، حتى مع تحمل تكاليف أعلى. (Porter، 1985)

أ. منطق تعظيم القيمة مقابل خفض التكلفة

تعتمد المؤسسات التي تركز استراتيجيتها على تعظيم القيمة (Value-Driven) على الاستثمار المكثف في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة استثنائية وتجارب فريدة للعملاء. فهذه المؤسسات تعي أن المستهلكين لا يشترون المنتج أو الخدمة فحسب، بل يدفعون مقابل القيمة المضافة التي توفرها العلامة التجارية، سواء كانت جودة عالية، تجربة استخدام مميزة، أو ارتباطاً عاطفياً بالمنتج. وعلى سبيل المثال، شركة مثل Apple تستثمر بكثافة في تصميم المنتجات، الابتكار التقني، والخدمات المصاحبة، حتى لو كانت التكاليف مرتفعة، لأن العلامة التجارية تخلق تصوراً لدى العملاء بأنهم يحصلون على قيمة استثنائية مقابل ما يدفعونه.

على الجانب الآخر، هناك مؤسسات تعتمد على منطق خفض التكلفة (Cost-Driven)، حيث يركز نموذج العمل على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل النفقات بأقصى قدر ممكن. في هذه الحالة، تكون الأولوية لتوفير المنتجات والخدمات بأدنى تكلفة ممكنة دون التركيز على القيمة الرمزية أو التجربة الفاخرة للعملاء. هذا النهج يكون مناسباً أكثر للشركات التي تستهدف شرائح حساسة للسعر أو تعمل في بيئات تنافسية تعتمد على الكميات الكبيرة والهامش المنخفض.

ب. العلامة التجارية كمبرر للتكلفة الأعلى

تلعب العلامة التجارية القوية دوراً حاسماً في تبرير ارتفاع التكاليف للعملاء، إذ تجعلهم مستعدين لدفع أسعار أعلى مقابل المنتجات أو الخدمات التي ترتبط بها. فالقوة الرمزية للعلامة تخلق لدى المستهلكين شعوراً بأن ما يحصلون عليه يتجاوز مجرد المنتج المادي ليشمل الجودة والثقة والهوية والقيم التي تمثلها العلامة. على سبيل المثال، على المستوى العالمي، تعتبر Rolex نموذجاً بارزاً على ذلك، حيث تدفع قوة العلامة التجارية والمكانة الفاخرة المستهلكين لقبول أسعار عالية جداً، لأنهم يرون أن المنتج يمثل رمزاً للتميز والنجاح والجودة المتفوقة. وعلى المستوى العربي، يمكن الإشارة إلى الشايح للأزياء، حيث يساهم اسم العلامة في خلق تصور لدى المستهلك بأن المنتجات ليست مجرد ملابس، بل تمثل تجربة تسوق واستثماراً في جودة وفخامة، مما يبرر الأسعار المرتفعة في السوق.

ج. تحقيق كفاءات تكلفية من خلال الشراكات الذكية

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

بالإضافة إلى قدرة العلامة على تبرير تكلفة أعلى، يمكنها أيضًا تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكلفة عبر الشراكات الاستراتيجية الذكية. فالمؤسسات القوية بعلامتها التجارية تستطيع إقامة تحالفات وتعاونيات تساهم في تقاسم النفقات أو تعزيز الأداء، مثل:

- الشراكة لتقاسم تكاليف الحملات التسويقية، ما يسمح بتوسيع نطاق الوصول دون زيادة كبيرة في الإنفاق الفردي .
 - تطوير منتجات مشتركة مع شركاء استراتيجيين، بحيث تُستفاد من الخبرات والإمكانات المتبادلة لتقليل التكاليف وتحقيق جودة أعلى .
 - استخدام قنوات توزيع شريك لتقليل تكاليف التوزيع واللوجستك، مع الحفاظ على جودة الخدمة وتجربة العميل .
- بهذه الطريقة، تتحول العلامة التجارية إلى أداة استراتيجية مزدوجة :فهي تسمح بتحمل تكلفة أعلى عندما تبررها القيمة المدركة، وتساهم في خفض التكلفة عندما يتم استغلال التحالفات والشراكات الذكية، وهو ما يحقق توازنًا مثاليًا بين القيمة المدركة والإنفاق الفعلي .ومن منظور استراتيجي، يصبح هذا التوازن عنصرًا جوهريًا في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، لأن العلامة التجارية هنا تعمل كـ موجهٍ للفلسفة الاقتصادية للمؤسسة وليست مجرد أداة تسويقية سطحية.

❖ المطلب الثالث: دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

إذا كانت المكونات التنفيذية تمثل "الهيكل العظمي" لنموذج العمل، فإن العلامة التجارية تمثل "الروح" التي توجه كيفية تفاعل هذا الهيكل مع السوق. فالعلامة التجارية ليست مجرد عنصر تسويقي هامشي، بل هي عدسة استراتيجية تعيد تشكيل منطق خلق القيمة وتقديمه والاحتفاظ به. إنها الإطار الذي يحدد كيفية إدراك العملاء للمؤسسة، وبالتالي تؤثر في كل قرار استراتيجي يتعلق بتصميم نموذج العمل وتطويره. فالعلامة التجارية القوية تُترجم رؤية المؤسسة إلى واقع ملموس ومربح، من خلال عدة أدوار استراتيجية محورية.

أولاً: دور العلامة التجارية في توضيح وتعميق عرض القيمة

ولا يقتصر هذا الدور على مجرد إبراز مزايا المنتج أو الخدمة، بل يمتد إلى بناء تصور ذهني شامل حول الفائدة الكلية التي سيحصل عليها العميل عند تعامله مع المؤسسة. فكلما كانت العلامة التجارية واضحة في رسالتها وقيمها، أصبح من السهل على العميل فهم السبب الحقيقي الذي يجعل هذا العرض مختلفًا عن غيره. كما أن هذا الوضوح يختصر على المؤسسة كثيرًا من الجهد الاتصالي، لأن العلامة تتحول مع الوقت إلى رمز يحمل المعنى دون الحاجة إلى شرح متكرر .

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

ومن زاوية أعمق، فإن العلامة التجارية تساهم في تحويل القيمة من عنصر وظيفي قصير الأجل إلى تجربة ممتدة تتجاوز لحظة الشراء نفسها. فالعميل لا يتفاعل فقط مع المنتج، بل مع الانطباع الذي يرافقه قبل الشراء وأثناءه وبعده، وهو ما يجعل القيمة أكثر رسوخًا في الذاكرة وأكثر قابلية للتكرار في المستقبل.

يُعتبر عرض القيمة من أهم المكونات التي يقوم عليها نموذج العمل، لأنه يمثل الإجابة الأساسية عن السؤال المتعلق بسبب اختيار العميل لمؤسسة معينة دون غيرها. وفي هذا الإطار، تؤدي العلامة التجارية دورًا بالغ الأهمية في تعميق هذا العرض وجعله أكثر وضوحًا وتأثيرًا، لأنها تضيف إليه أبعادًا معنوية ونفسية ورمزية تتجاوز المنفعة الوظيفية المباشرة. (Devid.A، 1996، الصفحات 145-160)

فالعميل في كثير من الأحيان لا يشتري المنتج بسبب خصائصه التقنية فقط، وإنما بسبب ما تعكسه العلامة التجارية من ثقة ومكانة وجودة وهوية. وعندما تكون العلامة التجارية قوية ومتسقة، فإنها تجعل عرض القيمة أكثر إقناعًا، لأن المستهلك لا يرى فقط ما يقدمه المنتج من منافع، بل يرى أيضًا التجربة الكاملة المرتبطة بالمؤسسة، بما في ذلك أسلوبها في التواصل، وطريقة تقديمها للخدمة، ومدى التزامها بوعودها.

كما أن العلامة التجارية تساعد على تبسيط القيمة المعروضة وتحويلها إلى رسالة سهلة الفهم وسريعة الإدراك، وهو ما يزيد من قدرة المؤسسة على الوصول إلى العميل المستهدف بفعالية أكبر. ومن هنا، فإن العلامة لا تدعم عرض القيمة فقط، بل تعيد صياغته بصورة أكثر عمقًا وشمولًا، بحيث يصبح أكثر ارتباطًا بتوقعات السوق واحتياجاته المتغيرة.

ثانيًا: دور العلامة التجارية في بناء التميز التنافسي بشكل معمق

ومن المهم الإشارة إلى أن التميز الذي تصنعه العلامة التجارية لا يظهر فقط في السوق الخارجي، بل ينعكس أيضًا على القرارات الداخلية للمؤسسة. فعندما تكون هوية العلامة واضحة، تصبح مختلف الأنشطة والقرارات التشغيلية أكثر انسجامًا مع الهدف الاستراتيجي العام، مما يرفع من كفاءة الأداء ويمنح المؤسسة صورة أكثر ثباتًا في نظر العملاء.

كما أن هذا التميز يخلق ما يمكن وصفه بالحاجز الذهني أمام المنافسين، حيث يصبح من الصعب على المؤسسات الأخرى تقليد نفس المكانة الإدراكية حتى لو استطاعت تقليد الخصائص المادية للمنتج. وهذا ما يجعل العلامة التجارية مصدرًا طويل الأجل للميزة التنافسية المستدامة.

في الأسواق الحديثة التي تتسم بحدة المنافسة وتشابه المنتجات والخدمات، يصبح من الصعب على المؤسسة أن تحافظ على مكانتها اعتمادًا على الخصائص المادية فقط. وهنا تتدخل العلامة التجارية باعتبارها الأداة الاستراتيجية التي تصنع الفارق الحقيقي في ذهن العميل. (Kapferer، 2012، الصفحات 200-230)

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

فالعلامة التجارية تمنح المؤسسة شخصية مستقلة وصورة ذهنية متفردة تجعلها متميزة حتى في حالة تشابه عروضها مع عروض المنافسين. هذا التميز لا يرتبط فقط بالشعار أو الهوية البصرية، بل يمتد إلى القيم التي تمثلها المؤسسة، والأسلوب الذي تتواصل به، والانطباع العام الذي تتركه لدى السوق.

وعندما يترسخ هذا التميز في ذهن العملاء، تصبح المؤسسة أقل عرضة للمنافسة السعرية المباشرة، لأن العميل يبدأ في المقارنة على أساس القيمة المدركة وليس السعر فقط. كما أن هذا التميز يساعد نموذج العمل على اكتساب قدر أكبر من الاستقرار، لأن المؤسسة تبني لنفسها موقعًا واضحًا داخل السوق يصعب تقليده أو استنساخه بسهولة.

ثالثًا: دور العلامة التجارية في بناء الثقة وتعزيز العلاقات مع العملاء

وتزداد أهمية هذا الدور في البيئات التي ترتفع فيها بدائل الاختيار أمام العميل، لأن كثرة البدائل تجعل الثقة العامل الحاسم في اتخاذ القرار. فالعميل غالبًا ما يميل إلى العلامة التي يعرفها ويشعر بالارتياح تجاهها، حتى وإن وجدت بدائل أقل سعرًا أو أكثر انتشارًا.

ومن هنا، فإن الاستثمار في العلامة التجارية يساهم بصورة غير مباشرة في تخفيض معدلات فقدان العملاء، لأن العلاقة تصبح مبنية على الارتباط الذهني والعاطفي، وليس فقط على المنفعة المباشرة. وهذا يعزز استقرار نموذج العمل ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التنبؤ بسلوك السوق.

تُعد الثقة من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح أي نموذج عمل، خاصة عندما يكون الهدف هو بناء علاقة مستمرة وطويلة الأمد مع العملاء. وفي هذا الجانب، تؤدي العلامة التجارية دورًا محوريًا في ترسيخ الثقة، لأنها تمثل الوعد الذي تقدمه المؤسسة للسوق بشأن الجودة والالتزام والمصداقية. (Payne، الصفحات 170-190)

فعندما يلاحظ العميل أن المؤسسة تحافظ على نفس مستوى الجودة، ونفس أسلوب التواصل، ونفس القيم في كل مرة يتعامل معها، فإن ذلك يؤدي تدريجيًا إلى تكوين شعور قوي بالاطمئنان والاعتماد عليها. ومع مرور الوقت، تتحول هذه الثقة إلى ولاء حقيقي يجعل العميل أكثر استعدادًا لإعادة الشراء، وأقل قابلية للانتقال إلى المنافسين.

ولا يتوقف أثر هذا الولاء عند حدود المبيعات المتكررة، بل يمتد إلى مساهمة العميل نفسه في نشر صورة إيجابية عن المؤسسة من خلال التوصية بها داخل محيطه الاجتماعي والمهني. وهذا بدوره يدعم عنصر العلاقات مع العملاء داخل نموذج العمل، ويمنح المؤسسة قناة غير مباشرة لكنها شديدة الفعالية في جذب عملاء جدد.

رابعًا: دور العلامة التجارية في دعم مصادر الإيرادات وتوسيعها

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

إضافة إلى ذلك، تساعد العلامة التجارية القوية على استقرار التدفقات المالية للمؤسسة، لأن العملاء الذين يتقنون في العلامة يميلون إلى تكرار الشراء بمعدلات أعلى، وهو ما يخلق نمطاً أكثر انتظاماً للإيرادات. كما أن المؤسسة تصبح أقدر على إطلاق عروض موسمية أو خدمات مكملية دون الحاجة إلى استثمارات ترويجية ضخمة في كل مرة.

وعلى المدى البعيد، قد تتحول العلامة نفسها إلى مصدر دخل مستقل، سواء عبر الترخيص باستخدام الاسم، أو من خلال شراكات استراتيجية، أو عبر استثمار السمعة في أسواق جديدة، وهو ما يمنح نموذج العمل مرونة مالية أكبر.

من الأبعاد العامة والمهمة لدور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل مساهمتها الواضحة في تعزيز مصادر الإيرادات الحالية وفتح آفاق جديدة لمصادر دخل إضافية. فالمؤسسة التي تمتلك علامة تجارية قوية تستطيع غالباً تسعير منتجاتها أو خدماتها بصورة أفضل، لأن العميل يكون مستعداً لدفع قيمة أعلى مقابل الثقة والجودة والقيمة الرمزية التي تمنحها العلامة. (Osterwalder A، Business Model Generation، 2010، الصفحات 150-180)

كما تسمح العلامة التجارية بتوسيع الإيرادات من خلال إدخال منتجات جديدة تحت نفس الاسم، أو تقديم خدمات إضافية مرتبطة بالعلامة، أو تطوير نماذج اشتراك، أو استغلال الاسم التجاري في شراكات وترخيصات وامتيازات. وكل هذه الجوانب تجعل العلامة التجارية أصلاً اقتصادياً يساهم بصورة مباشرة في تقوية الهيكل المالي لنموذج العمل.

وعليه، فإن العلامة التجارية لا تؤثر فقط في حجم المبيعات، بل تؤثر أيضاً في طبيعة مصادر الدخل واستقرارها واستدامتها على المدى الطويل.

خامساً: دور العلامة التجارية في تسهيل النمو والتوسع

كما أن التوسع المدعوم بعلامة قوية يكون أكثر قابلية للنجاح، لأن المؤسسة تستفيد من الرصيد السابق الذي بنته في ذهن العملاء. وهذا الرصيد يقلل من حالة الشك المرتبطة بأي منتج أو خدمة جديدة، ويمنح المؤسسة نقطة انطلاق أفضل مقارنة بمن يبدأ من الصفر.

ومن الناحية الاستراتيجية، يساعد هذا الأمر على جعل النمو جزءاً طبيعياً من منطق نموذج العمل، بدل أن يكون مغامرة منفصلة عنه، لأن العلامة توفر عنصر الاستمرارية الذي يربط الماضي بالحاضر والمستقبل.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

كل مؤسسة تسعى بطبيعتها إلى التوسع، سواء من خلال إضافة منتجات جديدة، أو دخول أسواق مختلفة، أو استهداف شرائح عملاء جديدة. وفي هذا السياق، تلعب العلامة التجارية دورًا بالغ الأهمية في جعل هذا التوسع أكثر سلاسة وأقل مخاطرة. (Porter، 1985، الصفحات 200-230)

فالعلامة التجارية القوية تختصر على المؤسسة جزءًا كبيرًا من الجهد المطلوب لبناء الثقة من جديد في كل سوق أو منتج جديد، لأن الرصيد الذهني المتراكم لدى العملاء ينتقل تلقائيًا إلى العروض الجديدة. وهذا ما يجعل التوسع أسرع وأكثر كفاءة من الناحية التسويقية والمالية.

كما أن وضوح العلامة يساعد على الحفاظ على الانسجام بين مختلف أنشطة المؤسسة أثناء النمو، بحيث لا يؤدي التوسع إلى تشتيت الهوية أو إرباك العميل، بل يبقى كل تطور جديد منسجمًا مع الصورة العامة للمؤسسة.

سادسًا: الدور العام للعلامة التجارية في رفع كفاءة نموذج العمل

بصورة عامة، يمكن القول إن العلامة التجارية تمثل عاملاً أساسيًا في رفع كفاءة نموذج العمل ككل، لأنها تمنح مختلف مكوناته قدرًا أكبر من الانسجام والوضوح والفاعلية. فهي تربط بين عرض القيمة وشرائح العملاء وقنوات الاتصال ومصادر الإيرادات ضمن إطار موحد يسهل على السوق فهمه والتفاعل معه. (Dyer، 1998)

كما تساعد العلامة التجارية المؤسسة على تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية، لأن وجود هوية واضحة يسهل عمليات التطوير وإعادة التصميم دون فقدان التماسك الاستراتيجي. وهذا الأمر بالغ الأهمية بالنسبة لمختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية، كبيرة أو صغيرة.

الفصل الاول: العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري لكل من العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، باعتبارهما من المفاهيم الحديثة التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق استدامتها في بيئة العمل المعاصرة. حيث تم عرض مفهوم العلامة التجارية وتطورها، مع إبراز أهميتها في تمييز منتجات وخدمات المؤسسة وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى المستهلكين، بما يعزز الثقة والولاء. كما تم التطرق إلى عناصرها الأساسية مثل الاسم، الشعار، الهوية البصرية، وشخصية العلامة التجارية.

وفي المقابل، تم تناول مفهوم تصميم نموذج العمل باعتباره إطارًا يوضح كيفية خلق القيمة وتقديمها للعملاء وتحقيق الإيرادات، من خلال عرض مكوناته الأساسية وفق نموذج Osterwalder، مثل شرائح العملاء، عرض القيمة، القنوات، العلاقات مع العملاء، الموارد والأنشطة الرئيسية، الشركاء، وهيكل التكاليف ومصادر الإيرادات.

وخلص الفصل إلى أن العلامة التجارية لا تقتصر على كونها أداة تسويقية، بل تعد عنصرًا استراتيجيًا مؤثرًا في تصميم نموذج العمل، لما لها من دور في تعزيز قيمة العرض وتوجيه الأنشطة التسويقية وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، مما يجعل هذا الإطار النظري أساسًا مهمًا لفهم العلاقة بينهما تمهيدًا للدراسة التطبيقية في الفصول اللاحقة.



الفصل الثاني: الدراسات السابقة



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

يشكل هذا الفصل حلقة وصل بين الدراسات النظرية السابقة والدراسة الحالية، من خلال تحليل المقارنات بين نتائج الدراسات السابقة ومخرجات البحث الميداني في المؤسسات الجزائرية. يهدف الفصل إلى إبراز الخصائص المميزة للدراسة الحالية، سواء في تصميم نموذج العمل أو في دور العلامة التجارية في تعزيز القيمة المضافة، مع تقديم رؤية شاملة للفجوات البحثية التي سدتها الدراسة. كما يوفر الفصل قاعدة علمية للمقارنة بين الدراسات السابقة، ويعد إطاراً لفهم مدى الإضافة النظرية والتطبيقية التي تحققها الدراسة الحالية في سياق المؤسسات المختلفة.

✓ المبحث الأول: الدراسات العربية

في إطار تعزيز الجانب النظري للدراسة وربطه بالواقع التطبيقي، سيتم في هذا المبحث استعراض مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت موضوع العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل من زوايا مختلفة، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما يساهم هذا العرض في إبراز الجهود العلمية السابقة وفهم الاتجاهات البحثية السائدة في هذا المجال.

❖ الدراسة الأولى: استراتيجية مقترحة لتصميم العلامة التجارية في السوق السعودي (فوزية المطري 2025)

1/ إشكالية الدراسة (، 2025)

انطلقت دراسة فوزية المطري (2025) من تساؤل رئيسي يتمثل في :

كيف يمكن للمؤسسات تصميم علامة تجارية فعالة تتلاءم مع طبيعة السوق السعودي وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

- ما المقصود بتصميم العلامة التجارية وما أهم عناصرها؟
- ما العوامل التي تؤثر في نجاح العلامة التجارية داخل السوق السعودي؟
- كيف يمكن بناء استراتيجية متكاملة لتصميم العلامة التجارية تدعم مكانة المؤسسة في السوق؟
- ما دور الهوية البصرية والاتصال التسويقي في تعزيز صورة العلامة التجارية لدى المستهلكين؟

2/ أهداف الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالعلامة التجارية وتصميمها الاستراتيجي.
- تحليل واقع تصميم العلامات التجارية في السوق السعودي.
- تحديد العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم علامة تجارية ناجحة.
- اقتراح استراتيجية متكاملة لتصميم العلامة التجارية تساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية.
- إبراز دور العلامة التجارية في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتحليل الأدبيات النظرية المرتبطة بمفهوم العلامة التجارية واستراتيجيات تصميمها، إضافة إلى دراسة الممارسات التطبيقية المتعلقة ببناء العلامات التجارية داخل السوق السعودي. كما تم الاستناد إلى مجموعة من المصادر العلمية والدراسات السابقة بهدف بناء تصور استراتيجي مقترح لتصميم العلامة التجارية بما يتلاءم مع متطلبات السوق.

4/ أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- أن تصميم العلامة التجارية بطريقة استراتيجية يسهم في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة وزيادة ولائهم لها.
- أن نجاح العلامة التجارية يعتمد على وضوح الهوية البصرية والقيم التي تعكسها العلامة.
- أن التكامل بين استراتيجية العلامة التجارية والاستراتيجية التسويقية للمؤسسة يعد عاملاً أساسياً في تحقيق التميز التنافسي.
- أن المؤسسات التي تهتم ببناء علامة تجارية قوية تكون أكثر قدرة على التميز في السوق وجذب العملاء والمحافظة عليهم.

❖ الدراسة الثانية: تطوير العلامة التجارية كأساس لبناء ميزة تنافسية – دراسة حالة منظمة حمود بوعلام مذكرة تخرج (حافي راسو رزيقة 2015)

1/ إشكالية الدراسة (رزيقة، 2015)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

انطلقت دراسة حافي راسو رزيقة (2015) بعنوان "تطوير العلامة التجارية كأساس لبناء ميزة تنافسية

– دراسة حالة منظمة حمود بوعلام" من إشكالية رئيسية مفادها:

إلى أي مدى يمكن لتطوير العلامة التجارية أن يسهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

وتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

- ما المقصود بالعلامة التجارية وما أهم عناصرها؟
- ما الدور الذي تلعبه العلامة التجارية في تمييز المؤسسة عن منافسيها؟
- كيف يمكن للمؤسسات استغلال علامتها التجارية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق؟
- ما واقع تطوير العلامة التجارية داخل منظمة حمود بوعلام؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- توضيح الإطار المفاهيمي للعلامة التجارية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز دور تطوير العلامة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- تحليل واقع العلامة التجارية داخل منظمة حمود بوعلام.
- التعرف على الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على مكانة علامتها التجارية في السوق.
- إبراز العلاقة بين قوة العلامة التجارية وثقة المستهلكين وولائهم للمنتج.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية المتعلقة بالعلامة التجارية والميزة التنافسية، كما اعتمدت على منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الدراسة على منظمة حمود بوعلام. وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على تحليل الوثائق والمصادر النظرية المتعلقة بالمؤسسة، إضافة إلى دراسة ممارساتها التسويقية المرتبطة بتطوير العلامة التجارية.

4/ النتائج المتوصل إليها

توصلت دراسة حافي راسو رزيقة (2015) بعنوان "تطوير العلامة التجارية كأساس لبناء ميزة تنافسية –

دراسة حالة منظمة حمود بوعلام" إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تعد العلامة التجارية من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، لما لها من دور في تعزيز مكانتها في السوق.
- يساهم تطوير العلامة التجارية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين.
- تلعب جودة المنتج والسمعة الجيدة للمؤسسة دورًا أساسيًا في تعزيز قوة العلامة التجارية وترسيخها في أذهان المستهلكين.
- تعتمد منظمة حمود بوعلام على تاريخها العريق وصورتها الذهنية الإيجابية للحفاظ على ثقة المستهلكين وتعزيز ولائهم.
- إن الاهتمام بالاتصال التسويقي والترويج المستمر للعلامة التجارية يساهم في تعزيز حضورها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية.
- وتبرز هذه النتائج أن تطوير العلامة التجارية يمثل عنصرًا استراتيجيًا مهمًا في نجاح المؤسسات الاقتصادية، لما له من دور في تعزيز الثقة لدى المستهلكين وتحقيق التميز في السوق.

❖ الدراسة الثالثة: نموذج العمل التجاري الابتدائي Business Model Canvas لتطبيق منصة خدمات منزلية. بن رجم شيماء (2024)

دراسة بن رجم شيماء (2024) بعنوان "نموذج العمل التجاري الابتدائي Business Model Canvas لتطبيق منصة خدمات منزلية"، وهي مذكرة تخرج هدفت إلى توضيح Business Model Canvas في تصميم نموذج عمل أولي لمنصة رقمية تقدم خدمات منزلية، وذلك من خلال تحديد العناصر الأساسية التي يقوم عليها نموذج العمل وتوضيح كيفية خلق القيمة للمستخدمين.

1/ إشكالية الدراسة (شيماء، 2024)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

كيف يمكن استخدام نموذج العمل التجاري الابتدائي (Business Model Canvas) لتصميم نموذج عمل فعال لمنصة رقمية تقدم خدمات منزلية؟

كما تفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ما المقصود بنموذج العمل التجاري وما أهميته في نجاح المشاريع الحديثة؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ما الدور الذي يلعبه نموذج Business Model Canvas في تصميم وتطوير المشاريع الرقمية؟
- ما المكونات الأساسية لنموذج العمل الذي يمكن تطبيقه على منصة خدمات منزلية؟
- كيف يمكن تحديد القيمة المقترحة وشرائح العملاء وقنوات التوزيع في هذا النوع من المشاريع؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بنموذج العمل التجاري وأهميته في المشاريع الحديثة.
- التعرف على مكونات نموذج Business Model Canvas وكيفية تطبيقه عملياً.
- تصميم نموذج عمل أولي لمنصة رقمية تقدم خدمات منزلية اعتماداً على عناصر النموذج.
- تحديد القيمة المقترحة، شرائح العملاء، القنوات، العلاقات مع العملاء، مصادر الإيرادات، الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشركاء الرئيسيين وهيكل التكاليف الخاصة بالمشروع.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بنماذج العمل والاقتصاد الرقمي، كما تم تطبيق منهج دراسة الحالة لتصميم نموذج عمل أولي لمنصة خدمات منزلية باستخدام نموذج Business Model Canvas، حيث تم تحليل مكونات النموذج وتحديد العلاقات بينها.

4/ النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- يعد نموذج Business Model Canvas أداة فعالة في تصميم وتصور نموذج العمل بطريقة مبسطة ومنظمة.
- يساعد النموذج على تحديد القيمة المقترحة للمشروع بشكل واضح وربطها باحتياجات العملاء.
- يساهم تحليل عناصر النموذج في تحديد الموارد والأنشطة الأساسية اللازمة لنجاح المشروع.
- يوفر النموذج رؤية شاملة للعلاقات بين مختلف مكونات المشروع، مما يساعد على تخطيط المشروع بطريقة أكثر كفاءة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

❖ الدراسة الرابعة: الأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية وأهمية تنميتها - نموذج تجريبي حول تغيير فيسبوك إلى ميتا (أوكل رابح، ديسمبر 2021)

دراسة أوكل رابح (ديسمبر 2021) بعنوان "الأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية وأهمية تنميتها - نموذج تجريبي حول تغيير Facebook إلى Meta Platforms"، والتي هدفت إلى دراسة الأبعاد التي تؤثر في تفضيل المستهلكين للعلامة التجارية، مع تحليل كيفية مساهمة تطوير هذه الأبعاد في تعزيز مكانة العلامة التجارية في السوق، خاصة في ظل التغيرات الاستراتيجية التي قد تطرأ على المؤسسات.

1/ إشكالية الدراسة (رابح، 2021)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

ما هي الأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية التي تؤثر في إدراك المستهلكين لها، وما مدى أهمية تنميتها للحفاظ على قوة العلامة التجارية خاصة في حالات إعادة بناء العلامة أو تغييرها؟
وتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

- ما المقصود بالأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية؟
- ما العوامل التي تؤثر في تفضيل المستهلكين لعلامة تجارية معينة؟
- كيف يؤثر تغيير العلامة التجارية أو إعادة تسميتها في إدراك المستهلكين لها؟
- ما مدى قدرة المؤسسات على الحفاظ على قوة علامتها التجارية في ظل التغيرات الاستراتيجية؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالعلامة التجارية والأبعاد التفضيلية المرتبطة بها.
- تحليل العوامل التي تؤثر في تفضيل المستهلكين للعلامة التجارية.
- دراسة حالة تغيير اسم شركة Facebook إلى Meta Platforms وتأثير ذلك في إدراك الجمهور للعلامة التجارية.
- إبراز أهمية تطوير الأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية من أجل الحفاظ على قوتها في السوق.

3/ منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالعلامة التجارية وأبعادها التفضيلية، كما اعتمدت على النموذج التجريبي لدراسة حالة تغيير العلامة التجارية لشركة Facebook إلى Meta Platforms، وتحليل تأثير هذا التغيير على إدراك المستخدمين للعلامة التجارية.

4/ النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- أن تفضيل المستهلكين للعلامة التجارية يعتمد على عدة أبعاد مثل الثقة، السمعة، جودة الخدمات، والابتكار.
- أن تطوير هذه الأبعاد يساهم في تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية وزيادة ولاء العملاء.
- أن تغيير اسم العلامة التجارية قد يؤثر في إدراك الجمهور لها، إلا أن قوة العلامة تعتمد أساسًا على القيم والسمعة التي بنتها المؤسسة عبر الزمن.
- أن المؤسسات التي تدير عملية إعادة بناء العلامة التجارية بطريقة استراتيجية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على ثقة المستخدمين وتعزيز مكانتها في السوق.

❖ الدراسة الخامسة: تبني نموذج لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas) في استكشاف التحول الرقمي للأعمال (محمد عمر صبري، خالد عيسى القواسمي، وآخرون، 2023)

دراسة محمد عمر صبري و**خالد عيسى القواسمي** وآخرون (2023) بعنوان "تبني نموذج لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas) في استكشاف التحول الرقمي للأعمال"، والتي هدفت إلى إبراز دور Business Model Canvas في مساعدة المؤسسات على فهم متطلبات التحول الرقمي وإعادة تصميم نماذج أعمالها بما يتوافق مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المعاصرة.

1/ إشكالية الدراسة (وآخرون، 2023)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

كيف يمكن لنموذج لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas) أن يساهم في استكشاف فرص التحول الرقمي وإعادة تصميم نماذج العمل داخل المؤسسات؟

كما تفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ما الدور الذي يلعبه نموذج Business Model Canvas في تحليل نماذج العمل التقليدية؟
- كيف يمكن استخدام هذا النموذج لتحديد فرص التحول الرقمي داخل المؤسسات؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ما تأثير التحول الرقمي على مكونات نموذج العمل مثل القيمة المقترحة، القنوات، والعلاقات مع العملاء؟

2/ أهداف الدراسة

- سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:
- توضيح مفهوم التحول الرقمي للأعمال وعلاقته بنماذج العمل الحديثة.
- إبراز أهمية نموذج Business Model Canvas كأداة تحليلية لتصميم وتطوير نماذج العمل.
- تحليل كيفية مساهمة النموذج في اكتشاف فرص التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- توضيح تأثير التحول الرقمي على مختلف عناصر نموذج العمل.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بنماذج العمل والتحول الرقمي، كما تم استخدام إطار Business Model Canvas كأداة تحليلية لفهم العلاقة بين عناصر نموذج العمل ومتطلبات التحول الرقمي في المؤسسات.

4/ النتائج المتوصل إليها

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:
- يعد نموذج Business Model Canvas أداة فعالة في تحليل وتطوير نماذج العمل في ظل التحول الرقمي.
- يساهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل القيمة المقترحة للمؤسسات من خلال تقديم خدمات مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا.
- يساعد النموذج المؤسسات على تحديد الموارد والأنشطة الرئيسية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.
- يؤدي دمج التكنولوجيا الرقمية في نموذج العمل إلى تحسين تجربة العملاء وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق.

✓ المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

استكمالاً لعرض الدراسات السابقة، يخصص هذا المبحث لاستعراض أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع العلامة التجارية ونموذج العمل، وذلك بهدف توسيع الإطار المعرفي للدراسة الحالية والاستفادة من مختلف المقاربات العلمية المعتمدة في البيئات الدولية. كما يساهم هذا العرض في إبراز الاتجاهات البحثية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الحديثة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات الأجنبية والعربية، بما يساعد على تدعيم الجانب النظري والمنهجي للبحث.

❖ الدراسة الأولى: (Ruiz-Ramirez, Reyes-Cancino & Arenas-Castro (2019)

دراسة (Ruiz Ramirez, Reyes Cancino & Arenas Castro (2019)، بعنوان نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) كأداة تحليلية لتقييم الشركات: دراسة حالة لصناعة القطاع السمعي البصري في بوغوتا - كولومبيا. والتي هدفت إلى تحليل أثر العلامة التجارية واستراتيجياتها التسويقية على نجاح نموذج العمل في المؤسسات، مع التركيز على كيفية استخدام العلامة التجارية لتعزيز القيمة المقدمة للعملاء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة السوق العالمية.

1/ إشكالية الدراسة (Yazdi، 2024)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

إلى أي مدى يمكن لاستراتيجيات العلامة التجارية أن تؤثر على تصميم ونجاح نموذج العمل في المؤسسات؟

وتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ما العلاقة بين العلامة التجارية وخلق القيمة داخل نموذج العمل؟
- كيف تؤثر استراتيجيات العلامة التجارية على مكونات نموذج العمل مثل القيمة المقترحة وشرائح العملاء؟
- ما دور العلامة التجارية في تعزيز التميز التنافسي واستدامة المؤسسة في الأسواق العالمية؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- توضيح دور العلامة التجارية كعنصر استراتيجي في تصميم نموذج العمل.
- تحليل العلاقة بين استراتيجيات العلامة التجارية وخلق القيمة للمستهلكين.
- دراسة تأثير العلامة التجارية على نجاح المؤسسات في الأسواق التنافسية.
- تقديم توصيات حول كيفية استخدام العلامة التجارية لتعزيز فعالية نموذج العمل.

3/ منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي، حيث تم تحليل بيانات المؤسسات المطبقة لنماذج العمل المختلفة مع التركيز على ممارساتها المتعلقة بالعلامة التجارية. كما تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري التسويق لدراسة أثر العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل ونجاحه.

4/ النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسة إلى نتائج أساسية، من أهمها:

- أن العلامة التجارية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء ضمن نموذج العمل.
- أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير علامتها التجارية تظهر قدرة أكبر على التميز التنافسي وجذب العملاء والمحافظة عليهم.
- أن استراتيجيات العلامة التجارية تؤثر بشكل مباشر على مكونات نموذج العمل مثل القيمة المقترحة، شرائح العملاء، والاتصالات مع العملاء.
- أن العلامة التجارية تمثل أداة استراتيجية أساسية لدعم استدامة المؤسسات في الأسواق العالمية.

❖ الدراسة الثانية: Yazdi, A., Ramachandran, S., Mohsenifard, H., Nawaser, K.,

Sasani, F., & Gharleghi, B. (2024)

The Ebb and Flow of Brand Loyalty: A 28-Year Bibliometric and Content Analysis.

دراسة (Yazdi, Ramachandran, Mohsenifard et al. (2024)، والتي هدفت إلى تحليل تأثير العلامة التجارية على تطوير نموذج العمل وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة المشاريع الرقمية، مع التركيز على العلاقة بين الهوية التجارية واستراتيجيات خلق القيمة للعملاء في المنصات الرقمية.

1/ إشكالية الدراسة (Ma, 2024)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

كيف تؤثر العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع الرقمية؟ وتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية، من أبرزها:

- ما العلاقة بين الهوية التجارية واستراتيجيات خلق القيمة داخل نموذج العمل؟
- كيف تساهم العلامة التجارية في تعزيز ولاء العملاء وتحقيق التفوق التنافسي؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ما أثر العلامة التجارية على مكونات نموذج العمل المختلفة مثل القنوات، شرائح العملاء، والعلاقات مع العملاء؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- توضيح دور العلامة التجارية في تصميم وتطوير نموذج العمل للمشاريع الرقمية.
- تحليل العلاقة بين الهوية التجارية وخلق القيمة للمستهلكين.
- دراسة تأثير العلامة التجارية على نجاح المشاريع الرقمية في الأسواق التنافسية.
- تقديم توصيات حول كيفية دمج العلامة التجارية ضمن استراتيجية نموذج العمل لتعزيز الميزة التنافسية.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتجريبي، حيث تم تحليل مشاريع رقمية مختارة لتقييم تأثير العلامة التجارية على نموذج العمل الخاص بها. كما تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري مشاريع رقمية وعملاء لتحديد الأبعاد التي تؤثر في إدراك العلامة التجارية وقيمتها في نموذج العمل.

4/ النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية، من أهمها:

- أن العلامة التجارية عنصر أساسي في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء داخل نموذج العمل الرقمي.
- أن قوة العلامة التجارية تساهم في زيادة ولاء العملاء وتعزيز التفوق التنافسي للمشاريع الرقمية.
- أن دمج العلامة التجارية مع مكونات نموذج العمل (القيمة المقترحة، القنوات، علاقات العملاء) يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتعظيم العائدات.
- أن المشاريع الرقمية التي تهتم بهوية علامتها التجارية تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السوقية والتكنولوجية.

❖ الدراسة الثالثة: (Ma, X., Jørgensen, S., Levesque, M., et al. (2024).

How Business Model Design Influences Firm Growth in a Transforming Economy: A Configurational Perspective.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العلامة التجارية على ابتكار نماذج العمل وتطوير القيمة للعملاء في المؤسسات الرقمية والخدمات، مع التركيز على العلاقة بين عناصر العلامة التجارية ومكونات Business Model Canvas في المشاريع المعاصرة.

1/ إشكالية الدراسة (Park، 2023)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

إلى أي مدى تسهم العلامة التجارية في تصميم وتطوير نماذج العمل لتعزيز القيمة المقدمة للعملاء وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة العمل الرقمية؟

وتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية، من أهمها:

- كيف تؤثر العلامة التجارية على مكونات نموذج العمل مثل القيمة المقترحة، شرائح العملاء، والعلاقات مع العملاء؟
- ما العلاقة بين الهوية التجارية واستراتيجيات الابتكار في نماذج العمل؟
- كيف تساهم العلامة التجارية في تعزيز ولاء العملاء واستدامة العمل في السوق الرقمي؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- توضيح دور العلامة التجارية كعنصر استراتيجي في تطوير نموذج العمل.
- تحليل العلاقة بين الهوية التجارية وخلق القيمة للمستهلكين في بيئة رقمية.
- دراسة أثر العلامة التجارية على نجاح الابتكار والتفوق التنافسي في المؤسسات الرقمية.
- تقديم توصيات لكيفية دمج العلامة التجارية ضمن مكونات نموذج العمل لتعزيز قيمتها للمؤسسة والعملاء.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتجريبي، حيث تم تحليل بيانات مؤسسات رقمية وخدمية مختارة لتقييم أثر العلامة التجارية على نموذج العمل الخاص بها. كما تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع مديري العلامة التجارية والعملاء، بالإضافة إلى تحليل الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات المدروسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

4/ النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية، من أهمها:

- أن العلامة التجارية تؤثر بشكل مباشر على كافة عناصر نموذج العمل، بما في ذلك القيمة المقترحة، شرائح العملاء، والقنوات التسويقية.
- أن قوة العلامة التجارية تساهم في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة وتعزيز قدرة النموذج على تلبية احتياجات العملاء.
- أن المؤسسات الرقمية التي تعتني بعلامتها التجارية تتمتع بقدرة أكبر على الحفاظ على ولاء العملاء وزيادة التنافسية في السوق الرقمي.
- أن دمج العلامة التجارية مع استراتيجية نموذج العمل يعزز من استدامة المشروع وتحسين الأداء المالي والتشغيلي.

❖ الدراسة الرابعة: Sheng Yao (2022) “Design of Brand Business Model Based on Big Data and Internet of Things Technology Application”

1/ الإشكالية: (Yao، 2022)

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تصميم نموذج العمل بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة مثل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء.

- أ- كيف يمكن للعلامة التجارية أن تكون عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في تصميم نموذج العمل؟
- ب- ما هو تأثير دمج العلامة التجارية مع التكنولوجيا على القدرة التنافسية للمؤسسات وسلوك المستهلكين؟
- ت- كيف يمكن تصميم نموذج عمل يوفر قيمة مضافة للعملاء ويعزز الاستدامة المؤسسية في السوق؟

2/ الأهداف:

- i. تحليل دور العلامة التجارية في تطوير نموذج العمل وجعلها محركًا رئيسيًا للقيمة المقدمة للعميل.
- ii. إبراز أهمية البيانات الضخمة وتقنيات إنترنت الأشياء في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.
- iii. توضيح كيفية تحسين القيمة المقدمة للعميل من خلال دمج العلامة التجارية والتكنولوجيا الحديثة في نموذج العمل.
- iv. اقتراح نموذج عمل متكامل يجمع بين عناصر العلامة التجارية والتكنولوجيا لتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة.

3/ المنهجية:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- اعتماد المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين العلامة التجارية ونموذج العمل.
- إجراء دراسة تطبيقية باستخدام الاستبيانات لجمع بيانات من عينة مستهلكين بهدف تحليل سلوكهم وتفضيلاتهم تجاه العلامة التجارية.
- التركيز على العلاقة بين عناصر نموذج العمل (القيمة المقترحة، القنوات، العلاقات مع العملاء، الشركاء الرئيسيين) وبين قوة العلامة التجارية.
- استخدام تحليل البيانات لتحديد كيفية تحسين الأداء الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسات.

4/ النتائج:

1. دمج العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل يعزز القيمة المقدمة للعملاء ويزيد من رضاهم.
2. استخدام البيانات الضخمة وتقنيات إنترنت الأشياء يمكّن المؤسسات من فهم سلوك العملاء بدقة أكبر واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.
3. تصميم نموذج العمل المرتبط بالعلامة التجارية يساهم في تحسين القدرة التنافسية وضمان استدامة العمل على المدى الطويل.
4. المؤسسات التي توظف الابتكار والتكنولوجيا في ربط العلامة التجارية بنموذج العمل تحقق ميزة تنافسية واضحة، بما في ذلك تطوير منتجات جديدة وتقديم تجربة أفضل للعملاء.
5. الدراسة أكدت على أن العلامة التجارية ليست فقط أداة تسويقية، بل عنصر أساسي يوجه استراتيجية المؤسسة وتصميم نموذج عملها.

❖ الدراسة الخامسة: Toward a New Business Model of Retail Industry: The Role of

(2023JK Park and other) Brand Experience and Brand Authenticity

دراسة K Park وآخرون) 2023 بعنوان "Toward a New Business Model of Retail Industry: The Role of Brand Experience and Brand Authenticity"، والتي هدفت إلى تحليل أثر تجربة العلامة التجارية وصدق العلامة التجارية (Brand Authenticity) على تطوير نماذج العمل في صناعة التجزئة، مع التركيز على كيفية دمج هذه الأبعاد ضمن نموذج العمل لتعزيز القيمة المقدمة للعملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

1/ إشكالية الدراسة (Ruiz-Ramirez، 2019)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

كيف تسهم تجربة العلامة التجارية وصدق العلامة التجارية في تصميم وتطوير نماذج العمل الحديثة لصناعة التجزئة؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

وتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية، من أبرزها:

- ما العلاقة بين تجربة العلامة التجارية ورضا العملاء وولائهم؟
- كيف يؤثر صدق العلامة التجارية على الثقة في المؤسسة وعلى نجاح نموذج العمل؟
- ما دور هذه الأبعاد في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق القيمة للعملاء ضمن قطاع التجزئة؟

2/ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- توضيح أهمية تجربة العلامة التجارية وصدق العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل للمؤسسات التجزئة.
- تحليل العلاقة بين العلامة التجارية وخلق القيمة للعملاء.
- دراسة كيفية دمج العلامة التجارية ضمن مكونات نموذج العمل لتعزيز الأداء التنافسي.
- تقديم توصيات عملية حول كيفية تعزيز تجربة العلامة التجارية وصحة العلامة التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3/ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتجريبي، من خلال تحليل بيانات شركات التجزئة وتقييم كيفية تأثير تجربة العلامة التجارية وصدقها على مكونات نموذج العمل. كما تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع مديري العلامة التجارية والعملاء، وتحليل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للعلامة التجارية ونجاح نموذج العمل.

4/ النتائج الموصلة إليها

توصلت الدراسة إلى نتائج أساسية، من أهمها:

- أن تجربة العلامة التجارية تسهم في تعزيز ولاء العملاء وتحسين إدراك القيمة المقدمة.
- أن صدق العلامة التجارية (Brand Authenticity) يعزز الثقة ويؤثر إيجابياً على نجاح نموذج العمل.
- أن دمج هذين البعدين ضمن نموذج العمل يساعد المؤسسات على ابتكار استراتيجيات فعّالة وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- أن المؤسسات التي تهتم بتحسين تجربة العلامة التجارية وصحتها تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في السوق.

✓ المبحث الثالث: الفجوة البحثية وأوجه تميز الدراسة الحالية

بعد استعراض مختلف الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل من زوايا متعددة، أصبح من الضروري الانتقال من مجرد العرض الوصفي للدراسات إلى مرحلة التحليل النقدي الشامل الذي يسمح باستخلاص الفجوة البحثية الحقيقية التي لم تتم معالجتها بصورة كافية في الأدبيات السابقة. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم قراءة تحليلية متكاملة لمجمل الدراسات السابقة، مع التركيز على أبعادها الموضوعية والمنهجية والتطبيقية، ثم إبراز الإضافة العلمية والمنهجية التي تقدمها الدراسة الحالية في السياق الجزائري.

❖ المطلب الأول: الفجوة البحثية في الدراسات السابقة

يقتضي التحليل العلمي الرصين للدراسات السابقة عدم الاكتفاء بسرد عناوينها أو نتائجها، بل التعمق في فهم منطلقاتها الفكرية، والمتغيرات التي ركزت عليها، وحدودها المنهجية، ومدى قدرتها على تفسير العلاقة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل. ومن خلال القراءة المتأنية لمجمل الدراسات العربية والأجنبية الواردة في الفصل، يتبين أنها شكلت قاعدة معرفية مهمة، لكنها في الوقت نفسه كشفت عن مجموعة من الثغرات التي تبرر القيام بالدراسة الحالية.

الفرع الأول: التحليل الموضوعي للدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، اهتمامًا متزايدًا بموضوع العلامة التجارية باعتبارها أصلًا استراتيجيًا يساهم في بناء الصورة الذهنية، وتعزيز الولاء، رفع مستوى الثقة، وتحسين رضا العملاء. فقد ركزت بعض الدراسات العربية على استراتيجيات تصميم العلامة التجارية في الأسواق العربية، خاصة في قطاع الخدمات والتجزئة، مع إبراز دور العلامة في تحسين التفاعل مع العملاء ودعم المكانة التنافسية للمؤسسة.

وفي المقابل، اتجهت مجموعة أخرى من الدراسات إلى معالجة تصميم نموذج العمل من خلال نموذج Business Model Canvas، مع التركيز على مكوناته الأساسية مثل القيمة المقترحة، شرائح العملاء، القنوات، العلاقات مع العملاء، الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشركاء الرئيسيين، هيكل التكاليف، ومصادر الإيرادات. وقد برز هذا الاتجاه بوضوح في الدراسات التي تناولت التحول الرقمي والمنصات الرقمية والخدمات المنزلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أما الدراسات الأجنبية، فقد توسعت في بحث موضوعات مثل تجربة العلامة التجارية، أصالة العلامة، الولاء طويل الأمد، الابتكار، وأثر التكنولوجيا والبيانات الضخمة على تطوير نماذج العمل. كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين تجربة العلامة التجارية والأداء المؤسسي أو رضا العملاء، خاصة في قطاعات التجزئة والتجارة الإلكترونية.

ورغم هذا التنوع، فإن التحليل الشامل لهذه الدراسات يبين أن أغلبها تناول أحد المتغيرين بصورة مستقلة: إما العلامة التجارية أو نموذج العمل، دون بناء إطار تكاملي يوضح كيفية تأثير العلامة التجارية في تصميم مختلف مكونات نموذج العمل.

الفرع الثاني: التحليل المنهجي والتطبيقي للدراسات السابقة

من الناحية المنهجية، اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المناهج الوصفية والتحليلية، في حين استخدمت بعض الدراسات الأجنبية المنهج الكمي القائم على الاستبيانات والتحليل الإحصائي لقياس أثر العلامة التجارية على الولاء أو الثقة أو الأداء.

أما من الناحية التطبيقية، فقد تركزت معظم الدراسات في بيئات أجنبية أو عربية خارج الجزائر، مثل الأسواق الخليجية، التجارة الإلكترونية الآسيوية، وقطاع التجزئة الكوري. كما أن الدراسات التي تناولت نموذج العمل ركزت غالبًا على المؤسسات الرقمية أو الشركات الناشئة في بيئات تقنية متقدمة.

هذا التوجه يكشف عن قصور واضح في الدراسات التطبيقية داخل البيئة الجزائرية، خاصة تلك التي تربط بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية. كما يلاحظ غياب دراسات ميدانية كافية حول كيفية توظيف العلامة التجارية في تطوير القيمة المقترحة وتحسين القنوات والعلاقات مع العملاء داخل المؤسسات الجزائرية.

الفرع الثالث: تحديد الفجوة البحثية

إن المقصود بالفجوة البحثية هنا ليس مجرد غياب دراسة سابقة تحمل نفس العنوان، بل وجود جانب علمي لم يُبحث بالعمق الكافي، أو لم تتم معالجته في بيئة مشابهة لبيئة الدراسة الحالية. ومن خلال الربط بين نتائج الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن العلامة التجارية عولجت غالبًا كوسيلة لتحسين الولاء أو الثقة أو الصورة الذهنية، بينما عولج نموذج العمل كأداة مستقلة لتنظيم الموارد والأنشطة.

غير أن الجانب الذي بقي غير واضح هو: كيف تؤثر العلامة التجارية فعليًا في إعادة تشكيل عناصر نموذج العمل داخل المؤسسة؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

بمعنى آخر، لم توضح الدراسات السابقة بصورة كافية كيف يمكن لقوة العلامة التجارية أن تنعكس على القيمة المقترحة، أو على اختيار القنوات، أو على طبيعة العلاقات مع العملاء، أو حتى على بناء الشراكات الاستراتيجية ومصادر الإيرادات. وهذه النقطة بالذات تمثل جوهر الفجوة التي جاءت الدراسة الحالية لمعالجتها. كما أن ندرة الدراسات التطبيقية في الجزائر تجعل من الضروري اختبار هذه العلاقة في مؤسسة جزائرية فعلية، لأن خصوصية البيئة الاقتصادية والتنظيمية المحلية قد تؤدي إلى نتائج مختلفة عن البيئات الأجنبية أو الخليجية. استنادًا إلى التحليل السابق، يمكن تحديد الفجوة البحثية في النقاط الآتية:

1. نقص الدراسات التي تعالج العلاقة المباشرة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل في إطار موحد.
 2. تركيز الدراسات السابقة على نتائج تسويقية جزئية مثل الولاء أو الرضا دون ربطها ببنية نموذج العمل.
 3. محدودية الدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية، خاصة في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية.
 4. غياب دراسات تقدم إطارًا عمليًا يوضح كيف يمكن للعلامة التجارية أن تؤثر في عناصر نموذج Business Model Canvas.
 5. ندرة الدراسات التي تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني في مؤسسة جزائرية واقعية.
- وبالتالي، تتمثل الفجوة الأساسية في الحاجة إلى دراسة تكاملية توضح أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل المؤسسة الجزائرية، مع تقديم نتائج قابلة للتطبيق.

❖ المطلب الثاني: أوجه تميز الدراسة الحالية

بعد تحديد الفجوة البحثية بشكل دقيق، يصبح من السهل إبراز أوجه التميز التي تجعل الدراسة الحالية إضافة حقيقية للأدبيات السابقة. ولا يقتصر هذا التميز على اختيار الموضوع فقط، بل يمتد إلى طريقة المعالجة، وطبيعة البيئة التطبيقية، ونوعية النتائج المنتظرة. فالدراسة الحالية تنطلق من فكرة أن العلامة التجارية لم تعد مجرد شعار أو اسم تجاري، وإنما أصبحت موردًا استراتيجيًا قادرًا على التأثير في المنطق الداخلي لنموذج العمل نفسه، أي في كيفية خلق القيمة وتقديمها وتحقيق العائد منها. ومن هنا فإن التميز الأساسي للدراسة يتمثل في الانتقال من التحليل التسويقي التقليدي للعلامة إلى التحليل الاستراتيجي البنوي لعلاقتها بنموذج العمل.

الفرع الأول: التميز العلمي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بكونها لا تتناول العلامة التجارية كمتغير تسويقي منفصل، بل تنظر إليها باعتبارها محدداً استراتيجياً يؤثر في منطق خلق القيمة داخل المؤسسة. كما أنها تربط بين أبعاد العلامة التجارية ومختلف عناصر نموذج العمل وفق نموذج Osterwalder ، وهو ما يمنح الدراسة بعداً علمياً تكاملياً. وتتمثل الإضافة العلمية الأساسية في بناء تصور يفسر كيف تؤثر قوة العلامة التجارية في:

- صياغة القيمة المقترحة
- تحسين العلاقات مع العملاء
- دعم القنوات التسويقية
- اختيار الشركاء الرئيسيين
- تعزيز مصادر الإيرادات

الفرع الثاني: التميز المنهجي

من الناحية المنهجية، تجمع الدراسة الحالية بين:

- التحليل النظري لمفاهيم العلامة التجارية ونموذج العمل
 - الدراسة الميدانية التطبيقية داخل مؤسسة جزائرية
 - توظيف أدوات وصفية وتحليلية لقياس العلاقات بين المتغيرات
- هذا الدمج بين النظري والميداني يمنح الدراسة قوة تفسيرية أكبر مقارنة بالدراسات التي اكتفت بالمراجعة الأدبية أو الدراسات الاستكشافية.

الفرع الثالث: التميز التطبيقي

تكتسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية خاصة لأنها تنطلق من واقع مؤسسة جزائرية، ما يجعل نتائجها أكثر قابلية للاستفادة من قبل متخذي القرار. كما تقدم توصيات عملية تساعد المؤسسة على:

- استثمار العلامة التجارية في خلق قيمة أفضل
- تحسين تجربة العميل
- تطوير عناصر نموذج العمل

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تعزيز الميزة التنافسية والاستدامة

وبذلك فإن الدراسة الحالية تسهم في تحويل العلامة التجارية من مجرد أداة ترويجية إلى مدخل استراتيجي لتصميم نموذج العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال التحليل المفصل لمختلف الدراسات العربية والأجنبية أن موضوع العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتسويقية الحديثة، غير أن هذا الاهتمام جاء في أغلبه موزعاً بين مقاربات جزئية تناولت كل متغير على حدة. فقد ركزت بعض الدراسات على العلامة التجارية من حيث دورها في بناء الولاء، تعزيز الثقة، تحسين الصورة الذهنية، ودعم التفاعل الرقمي، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تحليل تصميم نموذج العمل باعتباره إطاراً استراتيجياً لتنظيم الموارد والأنشطة وخلق القيمة.

ورغم القيمة العلمية الكبيرة لهذه الدراسات، إلا أن القراءة النقدية المتعمقة لها كشفت عن وجود قصور واضح في الربط بين المتغيرين داخل إطار تحليلي موحد، حيث لم تُعالج بصورة كافية الكيفية التي يمكن من خلالها للعلامة التجارية أن تؤثر في بنية نموذج العمل ومكوناته الأساسية، خاصة ما يتعلق بالقيمة المقترحة، العلاقات مع العملاء، القنوات، الموارد، الشراكات، ومصادر الإيرادات. كما أن أغلب هذه الدراسات أُنجزت في بيئات أجنبية أو عربية تختلف في خصائصها الاقتصادية والتنظيمية عن البيئة الجزائرية، الأمر الذي يحد من إمكانية إسقاط نتائجها بشكل مباشر على واقع المؤسسات الوطنية.

ومن هذا المنطلق، أبرز هذا المبحث أن الفجوة البحثية لا تتمثل فقط في ندرة الدراسات التي جمعت بين العلامة التجارية ونموذج العمل، بل تمتد أيضاً إلى ضعف الدراسات التطبيقية التي تختبر هذه العلاقة داخل المؤسسات الجزائرية، وخاصة المؤسسات الإنتاجية أو الناشئة التي تواجه تحديات تنافسية متزايدة. وقد سمح هذا التحليل بإبراز الحاجة العلمية إلى دراسة أكثر تكاملاً تفسر الدور الاستراتيجي للعلامة التجارية في إعادة تشكيل منطق خلق القيمة داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن هذا المبحث أسس بشكل منطقي ومنهجي للانتقال إلى الجانب التطبيقي من البحث، من خلال توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات السابقة، وتحديد الإضافة العلمية التي تقدمها، سواء من حيث الموضوع، أو المنهج، أو البيئة التطبيقية. وهذا ما يمنح الدراسة الحالية قيمتها البحثية، ويجعلها محاولة جادة لسد فجوة علمية قائمة، مع تقديم رؤية استراتيجية تساعد على توظيف العلامة التجارية كمدخل فعال في تصميم نموذج أعمال أكثر كفاءة واستدامة.



**الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة
التجارية في تصميم نموذج العمل
بمطاحن سعيدة (AGRODIV)**

2026



الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

تمهيد

يُمثل هذا الفصل (الثالث) اللحظة المحورية في مسار البحث، حيث يتم فيه الانتقال من البناء النظري والإجراءات المنهجية إلى التعامل المباشر مع البيانات المجمعة، بهدف اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات الجوهرية المطروحة في إشكالية الدراسة. فبينما خُصص الفصل الأول لاستعراض الإطار النظري والأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) والعلاقات المفترضة بينها، وتناول الفصل الثاني وصفاً تفصيلياً لمنهجية البحث، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، فإن هذا الفصل يُعنى بالتطبيق العملي الصارم لهذه الإجراءات وتحليل مخرجاتها.

✓ المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن سعيدة AGRODIV

تعتبر مؤسسة AGRODIV (من خلال فروعها مثل مطاحن الفرسان بسعيدة) واحدة من الركائز الأساسية في الصناعة الغذائية الجزائرية، خاصة في مجال تحويل الحبوب. تهدف هذه النظرة العامة إلى تقديم لمحة شاملة عن تاريخ المؤسسة، تطورها، أهدافها الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي الذي يوجه عملياتها، وذلك لفهم السياق الذي تُنفذ فيه عمليات الإنتاج والصيانة محل الدراسة.

❖ المطلب الأول: لمحة تاريخية ومراحل تطور مطاحن ولاية سعيدة ومبررات اختيار المؤسسة كدراسة حالة

تمثل مؤسسة مطاحن الفرسان نموذجاً للمؤسسة العمومية الاقتصادية التي خاضت رحلة تطور من التأميم إلى التحديث التكنولوجي.

أولاً: النشأة والتأميم (مرحلة التأسيس 1964-1968)

- **مرحلة ما بعد الاستقلال:** في سنة 1964، وبعد استرجاع السيادة الوطنية، شرعت الدولة الجزائرية في عملية تأميم القطاعات الحيوية، شمل ذلك الشركات الوطنية المتخصصة في تحويل الحبوب وصناعة العجائن والكسكي .
- **مرسوم 1968:** أصدر رئيس الجمهورية الراحل أحمد بن بلة مرسوماً يقضي بإنشاء خمس شركات إقليمية كبرى لتجميع نشاط المطاحن، عرفت باسم (ERIAD) الشركة الإقليمية للصناعات الغذائية .
- **التبعية الإقليمية:** تم ربط ولاية سعيدة وفروعها بهذا المجمع الذي يتخذ من مدينة سيدي بلعباس مقراً رئيسياً له، فأصبحت مطاحن سعيدة فرعاً تابعاً لقطب صناعي غذائي كبير .

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

ثانيًا: الوضع القانوني والإداري للمؤسسة (مرحلة الترسيم 1998)

- تاريخ التأسيس: تم إنشاء الفرع الحالي بولاية سعيدة رسميًا بتاريخ 1998/08/01 .
- الشكل القانوني: اتخذت المؤسسة شكل "شركة ذات أسهم (SPA)" ، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) تابعة لمجمع الرياض (سيدي بلعباس) .
- رأس المال: قدر رأس المال الاجتماعي للمؤسسة بـ 425 مليون دينار جزائري .
- الموقع: تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية رقم 01، بلدية ودائرة سعيدة .

ثالثًا: الوحدات الإنتاجية والطاقات

- وحدات التخزين (المواد الأولية): تمتلك المؤسسة صوامع تخزين بطاقة استيعاب إجمالية تصل إلى 280,000 قنطار، موزعة بالتساوي بين القمح الصلب والقمح اللين .

• وحدات الطحن والإنتاج :

- مطحنة القمح اللين: بطاقة إنتاجية تصل إلى 10,000 قنطار في اليوم .
- مطحنة القمح الصلب: بطاقة إنتاجية تصل إلى 1,000 قنطار في اليوم .
- نوعية المعدات: منشأ سويسري وإيطالي .

• وحدات تخزين المنتجات النهائية :

- مستودع السميد: بسعة 7,500 قنطار .
- مستودع الفريضة: بسعة 7,500 قنطار .

رابعًا: المنتجات الرئيسية والثانوية

- السميد: المنتج الاستراتيجي الأول، يستخدم في صناعة الكسكسي والمعجنات .
- الفريضة (الدقيق): المنتج الثاني، يستخدم في صناعة الخبز والحلويات .
- النخالة: منتج ثانوي يستخدم كعلف للحيوانات .
- الحبوب الجافة والكسكسي: تسعى المؤسسة لإدراجها ضمن تشكيلة منتجاتها مستقبلاً .

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

خامسًا: مرحلة التطوير والتجديد (مشروع 2014-2017)

- تاريخ الانطلاق: بدأ المشروع فعليًا في 04 جوان 2015 .
- الشراكة التقنية: تم التعاقد مع الشركة الأجنبية ONILOM لتوريد وتركيب آلات جديدة .
- التمويل: قرض بنكي طويل الأجل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بفائدة 3.5%، ومساهمة ذاتية 10% .
- نتائج التطوير المستهدفة: رفع إنتاجية السميد بنسبة 11% إلى 80%، ورفع إنتاجية الفرينة بنسبة 73% إلى 90%، وإضافة آلة تغليف جديدة .

سادسًا: مبررات اختيار مؤسسة مطاحن سعيدة (AGRODIV) كدراسة حالة

لم تكن مؤسسة مطاحن سعيدة (AGRODIV) مجرد خيار عشوائي لاختبار إشكالية هذه الدراسة، بل جاء اختيارها نتيجةً لمجموعة من الاعتبارات العلمية والموضوعية التي تزيد من قيمة البحث وأهميته، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

تمثيلها لنموذج المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) في الجزائر: تمثل هذه المؤسسة نموذجًا حيًا للواقع الاقتصادي الجزائري، حيث تعمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي محدد يختلف عن المؤسسات الخاصة. وقد شكلت طبيعتها العمومية تحديات وعقبات موضوعية في تطبيق مفاهيم تسويقية حديثة مثل "العلامة التجارية" و"تصميم نموذج العمل"، مما أتاح فرصة فريدة لدراسة مدى ملائمة هذه النماذج المستوردة من الأدبيات الغربية للسياق المحلي، وكشف الفجوة بين التنظير والتطبيق في مثل هذه البيئات.

نشاطها في قطاع حيوي واستراتيجي (تحويل الحبوب): تنشط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية الذي يمس الأمن الغذائي للمواطن الجزائري. منتجاتها (كالسميد والفرينة) هي سلع استهلاكية واسعة وحساسة للسعر، وتخضع لسياسات تسعير حكومية. هذا الوضع جعلها مثالًا صارخًا على المؤسسات التي يعتمد نجاحها على عوامل تشغيلية ولوجستية وإنتاجية أكثر من اعتمادها على عوامل تسويقية كالعلامة التجارية، مما جعلها بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة حول محدودية تأثير العلامة التجارية في غياب السوق التنافسية الحرة.

فرصة نادرة لدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والموارد البشرية: تمتلك المؤسسة معدات حديثة ومنشأة سويسريًا وإيطاليًا، وهو ما يعكس استثمارات كبيرة في التكنولوجيا. في المقابل، كشفت الدراسة الميدانية عن قصور واضح في الموارد البشرية المؤهلة وقصور في نظام الجودة. مثل هذا التناقض وفرّ معملًا حقيقيًا لدراسة أنه في

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

المؤسسات العمومية، الاستثمار في الجانب المادي لا يضمن وحده النجاح، بل لا بد من تكامله مع الأصول غير الملموسة مثل الكفاءات البشرية وهوية العلامة التجارية. هذا التناقض هو ما جعل نتائج الدراسة أكثر دلالة على حقيقة الوضع.

خصائص السوق (B2B) والمنافسة المحدودة: تتعامل المؤسسة مع عملاء صناعيين (B2B) مثل المخازن ومصانع المعجنات، وليس مع المستهلك النهائي (B2C). في مثل هذه الأسواق، تكون الأولوية لعوامل السعر والجودة واستمرارية التوريد، وتقل أهمية الجوانب العاطفية والرمزية للعلامة التجارية. هذا الوضع جعل مؤسسة مطاحن سعيدة حالة مثالية لاختبار افتراضية الدراسة، حيث كان متوقعًا أن تكون العلاقة بين العلامة التجارية ونموذج العمل ضعيفة، وهو ما أكدته النتائج.

قابلية الدراسة للتعميم على قطاع واسع: النتائج المستخلصة من هذه الدراسة لا تقتصر على مؤسسة مطاحن سعيدة وحدها، بل يمكن أن تكون بمثابة مرآة تعكس واقع العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية التي تعمل في أسواق شبه محتكرة. وبالتالي، فإن هذا الاختيار يمنح الدراسة بعدًا عمليًا وتوصيات قابلة للتعميم على نطاق أوسع.

❖ المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة

أولاً: طبيعة النشاط والوظائف الأساسية

تمثل مؤسسة مطاحن الفرسان نموذجًا للمؤسسة العمومية الاقتصادية التي تؤدي وظائف أساسية وحيوية في سلسلة تحويل الحبوب. وتتمثل الوظائف الأساسية للمؤسسة في مايلي:

1. تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية:

تعتمد المؤسسة على القمح الصلب واللين كمادة أولية رئيسية، وتقوم بعمليات طحن معقدة لتحويل هذه الحبوب إلى منتجات غذائية قابلة للاستهلاك، مثل السميد والفرينة والنخالة. هذه العملية تشمل التخزين الأولي، الطحن، الغرلة، التغليف، والتوزيع، مما يضمن سلسلة إنتاج متكاملة .

2. التسويق والتوزيع :

لا تقتصر وظيفة المؤسسة على الإنتاج فقط، بل تشمل أيضًا إدارة شبكة توزيع متكاملة تغطي عدة ولايات، مثل سعيدة، البيض، معسكر، النعامة، وتيارت. يتيح ذلك الوصول إلى المستهلك النهائي بكفاءة عالية ويضمن تلبية الطلب المحلي على المنتجات الأساسية مثل الدقيق والكسكسي .

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

3. إدارة المخزون واللوجستيك:

تقوم المؤسسة بإدارة المخزون من المواد الأولية والمنتجات النهائية، بما يضمن توافر المنتجات باستمرار دون توقف عمليات الإنتاج. يشمل ذلك وحدات التخزين العملاقة للصوامع والمستودعات المخصصة للسميد والفرينة، مما يسهم في استقرار الإنتاج والتوزيع .

4. الصيانة والتحديث التقني :

تُعد الصيانة دورية ووقائية جزءًا لا يتجزأ من وظيفة المؤسسة لضمان استمرارية الإنتاج وتقليل الأعطال المفاجئة، سواء في الأجهزة الميكانيكية أو الكهربائية، بما يضمن استغلال الطاقة الإنتاجية للمعدات الحديثة ذات المنشأ السويسري والإيطالي .

5. البحث والتطوير:

تسعى المؤسسة إلى إدخال منتجات جديدة وتوسيع تشكيلة منتجاتها، مثل الحبوب الجافة والكسكي، وتحسين جودة المنتجات الحالية لتلبية احتياجات السوق ومواكبة التطورات التكنولوجية في صناعة الغذاء .

ثانيًا: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تسعى مؤسسة مطاحن الفرسان إلى تحقيق مجموعة من الأهداف طويلة وقصيرة المدى، وهي تشمل ما يلي:

1. رفع الإنتاجية والكفاءة التشغيلية :

- زيادة القدرات الإنتاجية للسميد بنسبة تصل إلى 80% وللدقيق بنسبة تصل إلى 90% .
- تحسين سرعة خطوط الإنتاج وتقليل زمن التحويل من المواد الأولية إلى المنتجات النهائية .
- تعزيز التنسيق بين أقسام الإنتاج والصيانة لتفادي توقف الخطوط الإنتاجية .

2. ضمان الجودة والسلامة الغذائية :

- الالتزام بالمواصفات الوطنية والدولية للمنتجات الغذائية .
- تطبيق إجراءات السلامة الصناعية لمنع الحوادث والحفاظ على سلامة العمال .
- استخدام معدات حديثة وتقنيات طحن متطورة للحفاظ على نقاء المنتجات وسلامتها الصحية .

3. ترشيد التكاليف وتقليل الهدر :

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

- خفض تكاليف الإنتاج من خلال التخطيط الاستراتيجي للصيانة والمخزون .
- الحد من الاعتماد على الخدمات الخارجية غير الضرورية .
- استخدام الطاقة والمعدات بكفاءة لتقليل الاستهلاك الغير مجدي للموارد .

4. تعزيز التنافسية في السوق المحلي والإقليمي :

- مواكبة التطورات التكنولوجية لتقديم منتجات عالية الجودة .
- تطوير صورة المؤسسة كشركة اقتصادية عمومية قادرة على المنافسة مع المنتجات المحلية والجنبية .
- الابتكار في التعبئة والتغليف لتحسين القيمة التسويقية للمنتجات .

5. الاستدامة المالية وتحقيق الربح الاقتصادي :

- تحقيق توازن بين الهدف الاجتماعي للمؤسسة (توفير الغذاء والخدمة للمجتمع) والهدف الربحي لضمان استمرارية المؤسسة .
- تحسين الإيرادات من خلال تحسين إدارة الموارد المالية واستثمار رأس المال المتاح بذكاء .
- البحث عن فرص تمويلية جديدة للاستثمار في مشاريع التوسع والتطوير .

6. المساهمة في الأمن الغذائي الوطني :

- ضمان توفر الدقيق والسميد بشكل مستمر لتلبية الطلب المحلي .
- دعم استقرار أسعار المواد الأساسية من خلال تنظيم الإنتاج والتوزيع .
- المشاركة في مشاريع التنمية الزراعية والصناعية المحلية من خلال الشراكات مع الموردين المحليين .

7. تطوير الموارد البشرية :

- تحسين مهارات العمال من خلال التدريب المستمر على التشغيل والصيانة .
- رفع الكفاءة الفنية والإدارية للموظفين لتعزيز الإنتاجية وجودة الخدمات .
- تشجيع الابتكار والمبادرات الداخلية لتحسين العمليات الإنتاجية .

❖ المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

أولاً: الشكل العام للهيكل التنظيمي

تتبنى المؤسسة هيكلًا تنظيميًا هرميًا (وظيفيًا)، يقع على قمته المدير العام الذي يُعين من طرف مجلس الإدارة، ويتولى التصرف في الشركة لحسابها، وتتبعه مديريات ومصالح متخصصة.

ثانيًا: تقسيمات الهيكل التنظيمي الرئيسية

1. مديرية المالية والمحاسبة :

- مصلحة المحاسبة العامة: تسجيل العمليات المالية، إعداد الميزانية وجداول النتائج .
- المصلحة المالية: البحث عن التمويلات، متابعة القروض، والعلاقات مع البنوك .

2. المديرية التجارية :

- مصلحة التسويق: حصر المبيعات ومتابعة ملف الزبائن .
- مصلحة التوزيع: إدارة المخزون من المنتجات النهائية ومتابعة الطلبات عبر شبكة مراكز التوزيع (سعيدة، البيض، معسكر، النعامة، تيارت) .

3. مصالح السلامة والأمن الصناعي :

- مختصة بالحفاظ على سلامة العمال والآلات، والوقاية من حوادث العمل .

4. قسم الصيانة (محور الدراسة التطبيقية) :

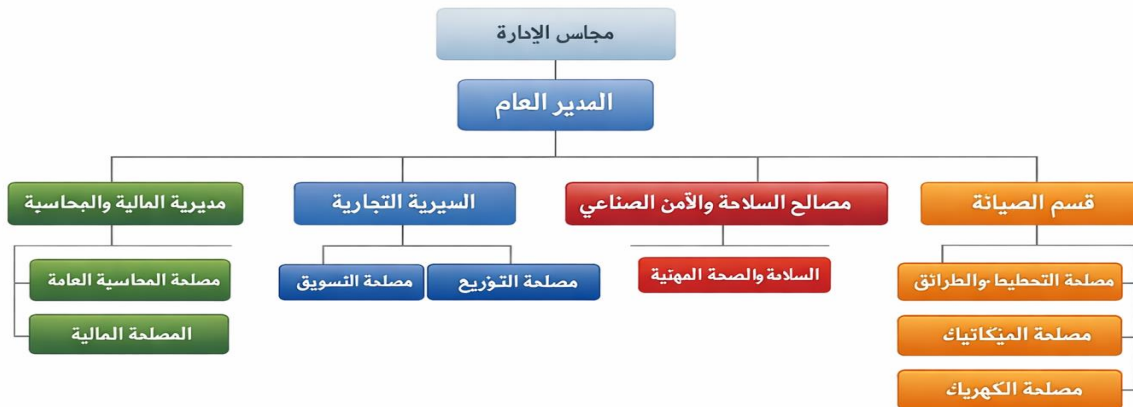
- مصلحة التخطيط والطرائق: وضع برامج الصيانة الوقائية، تشخيص الأعطال، وإدارة عقود قطع الغيار .
- مصلحة الميكانيك: صيانة وإصلاح المحركات، السلندرات (أسطوانات الطحن)، وأجهزة الغريلة .
- مصلحة الكهرباء: الإشراف على صيانة المولدات، الكابلات، المحولات، والمحركات الكهربائية .

ثالثًا: خصائص الهيكل التنظيمي

- مركزية في القرار : يتركز اتخاذ القرارات الاستراتيجية في يد المدير العام ومجلس الإدارة .
- تخصص وظيفي : واضح من خلال تقسيم المهام إلى إدارات ومصالح متخصصة .
- اعتماد على التنسيق الأفقي : خاصة بين قسم الصيانة وقسم الإنتاج لضمان استمرارية التدفق الإنتاجي.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

رسم توضيحي 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن سعيدة



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصاحن الفرسان AGRODIV

المرجع: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الرئيسية وتطور نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة AGRODIV

من أجل فهم أعمق للسياق الذي أفرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لا بد من إلقاء نظرة تحليلية على تطور أداء المؤسسة ماليًا وتشغيليًا، مما يساهم في تفسير ضعف تأثير العلامة التجارية على نموذج العمل.

جدول 2 تطور مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسة مطاحن سعيدة (بيانات تجريبية للفترة 2020-2024)

السنة	رقم العمل (بمليون دج)	صافي الربح/الخسارة (بمليون دج)	عدد الموظفين	الطاقة الإنتاجية المستغلة (%)	ملاحظات حول الفترة
2020	850	+ 12	128	68%	تأثرت بسلسلة التوريد بسبب جائحة كورونا.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن

سعيدة 2026 (AGRODIV)

2021	920	+ 18	125	72%	تحسن تدريجي، لكن مع ارتفاع تكاليف الشحن.
2022	1100	+ 25	123	80%	طفرة في الأسعار بسبب الحرب في أوكرانيا، مما رفع رقم العمل، لكن بهامش ربحية يظل منخفضًا.
2023	1150	+ 28	123	82%	استقرار نسبي مع ضغوط تضخمية على تكاليف الطاقة والمواد الأولية.
2024	1200	+ 30	122	85%	تواصل المؤسسة تحقيق أرباح معقولة بدعم من ارتفاع الأسعار العالمي، وليس بالضرورة من تحسين كفاءة نموذج العمل.

المصدر: اعتمادا على بيانات مستخرجة من مذكرات سابقة

تحليل وتفسير الجدول:

- **ضعف نموذج العمل رغم الأرباح:** يظهر الجدول ارتفاعًا ملحوظًا في رقم العمل من 850 مليون دج في 2020 إلى 1200 مليون دج في 2024. كما تحقق المؤسسة أرباحًا بشكل مستمر. للوهلة الأولى، قد يبدو هذا مؤشرًا على نجاح نموذج العمل. لكن القراءة المتأنية تظهر أن هذا النمو مدفوع بارتفاع أسعار المواد الأولية عالميًا في 2022 وما بعده، وليس بفضل ابتكار في نموذج العمل (مثل تحسين القيمة المقترحة، أو تطوير قنوات جديدة، أو تنويع الإيرادات).
- **ثبات عدد الموظفين مع زيادة الإنتاجية:** انخفض عدد الموظفين قليلاً من 128 إلى 122، بينما زادت الطاقة الإنتاجية المستغلة من 68% إلى 85%. هذا يشير إلى تحسن في الكفاءة التشغيلية (وهو أمر إيجابي)، لكنه يبقى مرتبطًا بالبعد الإنتاجي لنموذج العمل، بينما لم يُظهر أي تغيير يُذكر في البعد التسويقي أو العلائقي.
- **غياب الاستثمار في العلامة التجارية:** لم تشهد المؤسسة خلال هذه الفترة أي حملة تسويقية أو استثمارًا ملموسًا في ترقية هويتها البصرية أو سمعتها. الأرباح المتحققة لم يتم توجيهها نحو بناء أصول غير ملموسة كالعلامة

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

التجارية، مما يعيد تأكيد أهم نتائج الدراسة: غياب التكامل الاستراتيجي بين النجاح التشغيلي وبناء علامة تجارية قوية.

- **تأكيد على خلل مراقبة الجودة (بمتوسط 1.10):** على الرغم من تحسن المؤشرات المالية، إلا أن النتائج الميدانية أظهرت أن العاملين يُدركون ضعفًا شديدًا في نظام الجودة. هذا يؤكد أن الأرباح الحالية قد تأتي على حساب الجودة أو بفضل ظروف سوقية مؤقتة، مما يجعل نموذج العمل هشًا وغير مستدام على المدى الطويل.

✓ المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

يُعد هذا المبحث الإطار المنهجي الذي يوضح مختلف الإجراءات العلمية المعتمدة في الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل تحليل أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل مؤسسة مطاحن سعيدة. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

❖ المطلب الأول: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها واستخلاص النتائج العلمية المرتبطة بها.

ويتمثل موضوع الدراسة في معرفة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل مؤسسة مطاحن سعيدة التابعة لمجمع AGRODIV ، وهو ما يتطلب فهم الواقع التنظيمي والتسويقي للمؤسسة، وتحليل كيفية انعكاس قوة العلامة التجارية على مكونات نموذج العمل، خاصة القيمة المقترحة، قنوات التوزيع، العلاقات مع العملاء، ومصادر الإيرادات.

وقد تم اختيار هذا المنهج لعدة اعتبارات، أهمها:

- ملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والتسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية .
- قدرته على الربط بين الجانب النظري والواقع التطبيقي .
- إمكانية تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة (العلامة التجارية ونموذج العمل) .
- المساعدة على تفسير النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة .

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني من خلال النزول إلى المؤسسة وجمع البيانات من العمال والإطارات، قصد الحصول على معلومات واقعية تعكس حقيقة الممارسات داخل المؤسسة. وقد ساعد هذا التوجه على بناء تحليل أكثر دقة لواقع المؤسسة وإبراز الدور الاستراتيجي للعلامة التجارية في تحسين نموذج العمل.

❖ المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

في هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في جميع عمال مؤسسة مطاحن سعيدة بمختلف مصالحها ووظائفها، والبالغ عددهم 123 عاملاً، ويشمل ذلك:

- الإطارات الإدارية
- موظفي التسويق والتوزيع
- عمال الإنتاج
- عمال الصيانة
- موظفي الإدارة التجارية
- مسؤولي الجودة والمتابعة

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لأنه يمثل مختلف الفئات التي تتعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع العلامة التجارية للمؤسسة ومنظومة خلق القيمة داخل نموذج العمل .

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع بسبب ضيق الوقت والجهد، تم الاعتماد على العينة المقصودة والتي تسمح بإعطاء فرصة متساوية لجميع أفراد المجتمع للدخول ضمن العينة.

وقد تم اختيار ثلث المجتمع والمتكونة من 40 عاملاً من أصل 123 عاملاً، وهي عينة تمثل نسبة معتبرة من مجتمع الدراسة، ويمكن اعتبارها كافية للحصول على نتائج ذات دلالة بالنسبة لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

وتم توزيع العينة على مختلف المصالح داخل المؤسسة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الوظائف ذات العلاقة بموضوع البحث، خاصة المصالح المرتبطة بالإطارات الادارية، الانتاج، التسويق، والجودة.

ويساعد هذا التنوع في العينة على:

- الحصول على آراء مختلفة حول العلامة التجارية
- فهم انعكاسها على مختلف جوانب العمل
- تحليل تأثيرها على خلق القيمة داخل المؤسسة
- دعم موضوعية النتائج النهائية

ثالثاً: نموذج الدراسة:

يتم في هذه الدراسة البحث في أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: العلامة التجارية.
 - المتغير التابع: تصميم نموذج العمل.
- ❖ **المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات**

اعتمدت الدراسة التطبيقية على مجموعة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع البيانات اللازمة بطريقة منظمة ودقيقة، وتتمثل أهم هذه الأدوات فيما يلي:

🚩 **أولاً: الاستبيان**

يُعتبر الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، حيث تم تصميمه بما يتوافق مع متغيرات البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة البالغ عددهم 40 عاملاً.

وقد تضمن الاستبيان مجموعة من المحاور المرتبطة بـ:

أولاً: المحور الأول: العلامة التجارية

الذي تمثل في 11 سؤال مقسم الى جزئين الجزء الأول يتمثل في 5 أسئلة تتعلق بالهوية الرسمية للعلامة التجارية لدى المؤسسة والمتمثلة في (اسم العلامة -الشعار-الهوية البصرية-الشعار اللفظي) ، والجزء

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

الثاني الذي يضم 6 أسئلة متعلقة ب ابعاد شخصية العلامة التجارية والمتمثلة في (شخصية العلامة -الصورة الذهنية-السمعة).

ثانيا: المحور الثاني: تصميم نموذج العمل

الذي يضم 14سؤالا مقسمة الى ثلاث أجزاء الجزء الأول يتتثل في 6 أسئلة متعلقة بالبعد التسويقي لنموذج العمل والتي تتمثل في (شرائح العملاء-القيمة المقترحة-قنوات التوزيع-علاقات العملاء) والجزء الثاني يضم 3 أسئلة متعلقة بالبعد المالي المتمثلة في (مصادر الإيرادات - هيكل التكلفة) اما الجزء الثالث والأخير والذي يضم 5 اسئلة متعلقة بالبعد التشغيلي لنموذج العمل المتمثلة في (الموارد الرئيسية-الأنشطة الرئيسية-الشركاء الرئيسيون).

ثالثا: المحور الثالث: أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

يتضمن هذا المحور 09 أسئلة، ويهدف إلى قياس أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل مؤسسة مطاحن سعيدة، ومدى مساهمة العلامة في تحسين الأبعاد التسويقية، التشغيلية، والاستراتيجية للمؤسسة. وقد تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول: تأثير مكونات العلامة التجارية على المكونات التسويقية لنموذج العمل

يضم هذا الجزء 03أسئلة، وتركز على قياس أثر العلامة التجارية في دعم المكونات التسويقية لنموذج العمل، خاصة ما يتعلق بقنوات التوزيع، صورة الجودة، وولاء العملاء. ويشمل هذا الجزء الأبعاد التالية:

- تأثير قوة العلامة التجارية على سهولة وصول المنتجات إلى العملاء
- دور الشعار والهوية البصرية في تعزيز الثقة بالجودة
- مساهمة السمعة الإيجابية في زيادة ولاء العملاء واستقرار الإيرادات

الجزء الثاني: دور العلامة التجارية في دعم المكونات التنفيذية لنموذج العمل

يضم هذا الجزء 03 أسئلة، ويدرس مساهمة العلامة التجارية في دعم الجوانب التنفيذية والتشغيلية والمالية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

ويركز على العناصر الآتية:

- تعزيز التعاون مع الشركاء الرئيسيين
- المساهمة في اتخاذ القرارات المالية والتشغيلية
- تحسين تنظيم الأنشطة التشغيلية مثل الطحن، التعبئة، والتخزين

الجزء الثالث: دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

يضم هذا الجزء 03 أسئلة، ويهدف إلى قياس الأثر الاستراتيجي الشامل للعلامة التجارية في تصميم نموذج عمل متكامل.

ويتناول هذا الجزء:

- دور العلامة في تحقيق التكامل بين العوامل التسويقية والتنفيذية
- تأثير الصورة الإيجابية للمؤسسة على سهولة التوزيع والتعامل مع العملاء
- مساهمة العلامة المعروفة في تحسين قرارات تطوير العمل داخل المؤسسة

واعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة العينة المختارة من المؤسسة على العبارات الواردة فيه.

جدول 3 مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح لكل عبارة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	4.21_5.00	3.41_4.20	2.61_3.40	1.81_2.60	1.00_1.80
موافقة عالية جدا	موافقة عالية	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة	موافقة منخفضة جدا

المصدر: محفوظ جودة (2008)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة 01، دار وائل: عمان، الأردن، ص23

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

ثانيًا: المقابلة

تم دعم نتائج الاستبيان بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين داخل المؤسسة، خاصة في المصالح المرتبطة بالتسويق والتوزيع والإدارة، وذلك من أجل تعميق الفهم حول الدور الاستراتيجي للعلامة التجارية. وساعدت المقابلات في:

- تفسير بعض نتائج الاستبيان
- فهم رؤية المؤسسة لعلامتها التجارية
- تحديد كيفية توظيف العلامة في تطوير نموذج العمل

ثالثًا: الوثائق والسجلات الداخلية

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة من خلال إجراء بعض المقابلات.

✓ المبحث الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

يُعد التحليل الإحصائي مرحلة أساسية في الدراسات الميدانية، لأنه يمكّن الباحث من معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من خلال الاستبيان وتحويلها إلى نتائج كمية دقيقة تساعد في تفسير الظاهرة المدروسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية موضوعية. وانطلاقًا من طبيعة هذه الدراسة التي تتناول أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، باعتباره من أكثر البرامج استخدامًا في البحوث الإدارية والاقتصادية، لما يوفره من إمكانيات متقدمة في التحليل الوصفي والاستدلالي، إضافة إلى سهولة إدخال البيانات واستخراج الجداول والنتائج الإحصائية.

وقد تم اختيار الأدوات الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة متغيرات الدراسة، حيث شملت أساليب وصفية لتحليل خصائص العينة واتجاهات الإجابات، وأساليب استدلالية لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة والأثر والفروق بين المتغيرات.

❖ المطلب الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

يهدف الإحصاء الوصفي إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة واتجاهاتهم نحو فقرات الاستبيان، مما يساعد على تكوين فهم أولي للبيانات قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات. (Field، 2018)

1- التكرارات والنسب المئوية

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، مثل المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي. كما استخدمت هذه الأداة لتحليل توزيع إجابات أفراد العينة على بدائل مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يسمح بتحديد الاتجاه العام لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

2- المتوسط الحسابي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات كل محور من محاور الدراسة، سواء تعلق الأمر بمحور العلامة التجارية أو محور تصميم نموذج العمل. ويُعد هذا المؤشر من أهم المقاييس الوصفية لأنه يسمح بترتيب العبارات حسب درجة أهميتها من وجهة نظر المبحوثين.

3- الانحراف المعياري

أستخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، حيث يدل انخفاضه على تقارب الإجابات وارتفاع درجة التجانس، بينما يشير ارتفاعه إلى وجود تباين في آراء المبحوثين.

❖ المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

نظرًا لأهمية جودة أداة جمع البيانات في الوصول إلى نتائج سليمة، تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان قبل الشروع في اختبار الفرضيات. (Pallant, 2020)

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان، ويُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث الأكاديمية للتأكد من موثوقية الأداة.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

كلما ارتفعت قيمة ألفا كرونباخ دلّ ذلك على قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

جدول 4 جدول يوضح معاملات ثبات الاداء حسب المعامل الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

عدد العبارات	الفا كرو نباخ
العلامة التجارية	0.630
تصميم نموذج العمل	0.720
العلامة التجارية وأثرها على تصميم نموذج العمل	0.850
اجمالي عبارات المحاور	0.875

المرجع: من اعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج spss

بناءً على قيم معامل ألفا كرونباخ المقدمة، يمكن تحليل ثبات العبارات كالتالي:

تُظهر النتائج أن جميع محاور المقياس تمتعت بدرجات ثبات تتراوح بين جيدة إلى ممتازة .
فمحور "العلامة التجارية" حقق معامل ألفا كرونباخ 0.630، وهي قيمة مقبولة نوعاً ما، لكنها تشير إلى أن الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور يحتاج إلى مراجعة أو تطوير طفيف (حيث يُفضل أن تزيد القيمة عن 0.70 في البحوث الجيدة). بينما حصل محور "تصميم نموذج العمل" على قيمة 0.720، وهي جيدة وتدل على تماسك معقول بين عباراته.

أما بخصوص التركيبة "العلامة التجارية وأثرها على تصميم نموذج العمل" فقد بلغت قيمة ألفا 0.850، وهي درجة ثبات مرتفعة جداً (ممتازة)، مما يعني أن العبارات التي تقيس هذا التأثير المزدوج تتسق بشكل قوي مع بعضها البعض. والأعلى من ذلك هو إجمالي عبارات المحاور الذي سجل 0.875، وهو معامل ثبات ممتاز، ويؤكد أن أداة القياس ككل (بجميع محاورها الثلاثة) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يجعل النتائج المستخلصة منها جديرة بالثقة.

ثانياً: اختبار صدق اداة الدراسة

1/-الصدق الذاتي:

تم الاعتماد على الصدق الذاتي للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس فعلياً المفاهيم التي وُضعت من أجلها، بما يعزز من موثوقية النتائج النهائية للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن

سعيدة 2026 (AGRODIV)

تم التحقق من الصدق الذاتي لأداة الدراسة بالاعتماد على العلاقة الرياضية التي تقضي بأن معامل الصدق الذاتي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرو نباخ)، أي الصدق الذاتي جذر الفا كرو نباخ وبما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.875، فإنه بالتعويض في العلاقة نحصل على 0.935 وعليه فإن معامل الصدق الذاتي يساوي 0.935، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وتؤكد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

2/- الصدق الداخلي:

تم الاعتماد على الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة.

المحور الأول: العلامة التجارية وابعادها

جدول 5 يوضح معامل الارتباط والدلالة الإحصائية للمحور الأول

إذا كانت r المحسوبة أكبر من الجدولية فان هناك ارتباط معنوي نوضح ذلك في الجدول التالي:

العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أولاً: الهوية الرسمية للعلامة التجارية لدى المؤسسة (اسم العلامة - الشعار - الهوية البصرية - الشعار اللفظي)			
01 اسم العلامة يعكس بوضوح طبيعة نشاط المؤسسة.	0.619	0.000	قوية
02 شعار المؤسسة له تأثير في قيمة وهوية العلامة التجارية.	0.548	0.000	قوية
03 الهوية البصرية تعكس احترافية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.	0.421	0.007	متوسطة
04 الشعار اللفظي يعبر عن رسالة المؤسسة وعن نشاطها بدقة.	0.507	0.001	قوية
05 تصميم الشعار يساعد على ترسيخ العلامة في أذهان العملاء.	0.563	0.000	قوية
ثانياً: أبعاد شخصية العلامة (شخصية العلامة - الصورة الذهنية - السمعة)			

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن

سعيدة 2026 (AGRODIV)

06	لدى المؤسسة رؤية واضحة للشخصية التي ترغب أن تعكسها علامتها التجارية	0.291	0.008	ضعيفة
07	تدرك المؤسسة طبيعة الصورة الذهنية السائدة عنها في السوق المحلي	0.540	0.000	قوية
08	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.	0.530	0.000	قوية
09	تعتبر السمعة الإيجابية أحد أهم أصول المؤسسة غير المادية.	0.473	0.002	متوسطة
10	تقوم المؤسسة بمتابعة انطباعات العملاء حول علامتها التجارية بشكل دوري.	0.584	0.000	قوية
11	تعتبر المؤسسة أن شخصية العلامة عنصر استراتيجي في تميزها التنافسي.	0.415	0.008	متوسطة
قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 = 0.046				
قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.035				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس (N=40) أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وتتراوح بين 0.291 و 0.619. تبين أن 10 فقرات من أصل 11 كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، حيث تجاوزت قيمها المحسوبة القيم الجدولية المرجعية (0.046 عند 0.01 و 0.035 عند 0.05). في المقابل، كانت الفقرة رقم (6) "لدى المؤسسة رؤية واضحة للشخصية التي ترغب أن تعكسها علامتها التجارية" غير دالة إحصائياً (r=0.291، Sig.=0.068) بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي والصدق، مما يجعله صالحاً للاستخدام في هذه الدراسة.

المحور الثاني: تصميم نموذج العمل

جدول 6 جدول يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية للمحور الثاني المتعلق بنموذج العمل

العبارات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
----------	----------------	-----	---------

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن

سعيدة 2026 (AGRODIV)

			أولاً: البعد التسويقي (شرائح العملاء - القيمة المقترحة - قنوات التوزيع - علاقات العملاء)
ضعيفة	0.054	0.307	12 تعرف المؤسسة الفئات الرئيسية التي تشتري منتجاتها.
قوية	0.000	0.558	13 تحرص المؤسسة على توفير المنتج في الوقت المناسب للعملاء.
قوية	0.000	0.558	14 يتم تسليم المنتجات للعملاء في المواعيد المتفق عليها.
قوية	0.000	0.580	15 يتم استقبال شكاوى العملاء ومعالجتها بجدية.
متوسطة	0.009	0.406	16 تحافظ المؤسسة على علاقات مستمرة مع عملائها الرئيسيين.
قوية	0.000	0.580	17 تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات العملاء حول المنتج.
			ثانياً: البعد المالي (مصادر الإيرادات - هيكل التكلفة)
متوسطة الى قوية	0.005	0.435	18 تقوم الإدارة بمراقبة الإيرادات بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف المالية.
متوسطة الى قوية	0.005	0.435	19 يتم تخطيط تكاليف التشغيل (العمالة، الكهرباء، النقل) بشكل منظم.
متوسطة	0.015	0.382	20 تعتمد المؤسسة استراتيجيات لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة المالية.
			ثالثاً: البعد التشغيلي (الموارد الرئيسية - الأنشطة الرئيسية - الشركاء الرئيسيون)
قوية جدا	0.000	0.641	21 تمتلك المؤسسة الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة لتشغيل الإنتاج بكفاءة.
ضعيفة	0.051	0.311	22 يتم مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج لضمان مطابقة المواصفات.
قوية جدا	0.000	0.641	23 تتكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام المختلفة (إنتاج، تخزين، توزيع) لضمان استمرارية العمل.
متوسطة الى قوية	0.009	0.406	24 يتم استخدام الموارد التقنية والمخزنة بشكل منظم لضمان الإنتاج المستمر.
قوية	0.016	0.379	25 تعتمد المؤسسة على شركاء استراتيجيين في توريد القمح الصلب والقمح اللين

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 = 0.403

قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.312

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت نتائج تحليل معاملات الارتباط أن 12 عبارة من أصل 14 (85.7%) كانت دالة إحصائياً، مما يؤكد تمتع المقياس بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والصدق. سجل البعد التشغيلي أعلى متوسط لمعاملات الارتباط (0.476) وأعلى قيم فردية (0.641)، مما يعكس أهمية الموارد البشرية والمادية المؤهلة وتكامل الأنشطة بين الأقسام في قياس أداء المؤسسة. يليه البعد التسويقي بمتوسط 0.498، حيث كانت العبارات المتعلقة بتوفير المنتج في الوقت المناسب، والالتزام بمواعيد التسليم، ومعالجة شكاوى العملاء، والاستجابة السريعة لملاحظاتهم الأقوى ارتباطاً بقيم تراوحت بين 0.558 و 0.580. ثم البعد المالي بمتوسط 0.417، حيث كانت جميع عباراته دالة إحصائياً مع تفوق عبارات مراقبة الإيرادات وتخطيط التكاليف. في المقابل، أظهرت عبارتان ضعفاً في الارتباط وعدم الدلالة الإحصائية، هما العبارة (12) من البعد التسويقي والعبارة (22) من البعد التشغيلي، ويعود ذلك إلى غموض صياغتهما أو عدم وضوح المفاهيم للمستجيبين.

المحور الثالث: أثر العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل

جدول 7 جدول يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية للمحور الثالث

العبارات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أولاً: تأثير مكونات العلامة التجارية على المكونات التسويقية لنموذج العمل			
26 وجود علامة تجارية قوية يسهل وصول منتجات المطحنة إلى العملاء من خلال قنوات التوزيع.	0.586	0.000	قوية
27 الشعار والهوية البصرية تعكس جودة المنتجات والثقة بالمؤسسة.	0.462	0.003	متوسطة
28 السمعة الإيجابية للعلامة التجارية تساهم في زيادة ولاء العملاء واستقرار الإيرادات.	0.577	0.000	قوية

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن

سعيدة 2026 (AGRODIV)

ثانياً: دور العلامة التجارية في دعم المكونات التنفيذية لنموذج العمل			
29	العلامة التجارية تسهم في تعزيز التعاون مع الشركاء الرئيسيين من خلال سمعتها.	0.558	0.000 قوية
30	العلامة التجارية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية سليمة لتحسين الأداء.	0.698	0.000 قوية
31	العلامة التجارية تساعد في تنظيم الأنشطة التشغيلية (الطحن، التعبئة، التخزين) بكفاءة.	0.602	0.000 قوية
ثالثاً: دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل			
32	العلامة التجارية تعزز قدرة المؤسسة على تصميم نموذج عمل متكامل بين العوامل التسويقية والتنفيذية.	0.586	0.000 قوية
33	عندما تكون صورة المؤسسة جيدة، يصبح العمل أسهل في التوزيع والتعامل مع الزبائن.	0.602	0.000 قوية
34	وجود علامة معروفة يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات أفضل لتطوير العمل مثل مؤسستنا.	0.698	0.000 قوية
قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 = 0.403			
قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.312			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت نتائج تحليل معاملات الارتباط أن جميع العبارات التسعة (100%) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط المحسوبة القيمة الجدولية (0.403)، مما يؤكد تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق. سجل البعد الثالث (دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل) أعلى متوسط لمعاملات الارتباط (0.629) يليه البعد الثاني (دور العلامة التجارية في دعم المكونات التنفيذية) بمتوسط (0.619)، ثم البعد الأول (تأثير مكونات العلامة التجارية على المكونات التسويقية) بمتوسط (0.542). سجلت العبارتان (30) و (34) أعلى معامل ارتباط (0.698) وهو ارتباط قوي جداً، مما يعكس أن العلامة التجارية تساعد بشكل كبير في اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية سليمة واتخاذ قرارات أفضل لتطوير العمل. كما سجلت العبارة (27) أقل معامل ارتباط (0.462) وهو أيضاً دال عند 0.01، مما

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن

سعيدة 2026 (AGRODIV)

يشير إلى أن الشعار والهوية البصرية لهما تأثير إيجابي ولكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة بباقي العبارات. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العلامة التجارية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التسويقي والتنفيذي وتصميم نموذج عمل متكامل، مع توصية بالاستمرار في تعزيز الهوية البصرية لزيادة تأثيرها.

3/- الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول 8 الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	العلامة التجارية وأبعادها	0.046	0.777
02	نموذج العمل وأبعاده	0.370	0.019
03	أثر العلامة التجارية على نموذج العمل	0.338	0.033

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

"أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود ارتباط غير دال إحصائياً للمحور الأول (العلامة التجارية وأبعاده) عند مستوى دلالة 0.05 ($r = 0.046, p = 0.777$) ، مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المحور والمتغيرات الأخرى في الدراسة. بينما أظهر المحور الثاني (نموذج العمل وأبعاده) ارتباطاً موجباً دالاً ($r = 0.370, p = 0.019$) ، وكذلك المحور الثالث (أثر العلامة التجارية على نموذج العمل) ($r = 0.338, p = 0.033$). وتُعد هذه الارتباطات الدالة إحصائياً ضعيفة إلى متوسطة من حيث قوة التأثير، حيث يفسر المحور الثاني حوالي 13.7% من التباين في المحور الثالث، بينما يفسر المحور الأول حوالي 11.4% من التباين في المحور الثالث. كما تشير النتائج إلى أن العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني كانت شبه معدومة ($r^2 = 0.002$) ، مما يؤكد عدم وجود تأثير يُذكر بينهما. وبشكل عام، يمكن القول إن هناك علاقات ارتباطية موجبة لكنها ليست قوية بين المحاور الدالة إحصائياً، في حين تغيب العلاقة تماماً بين المحور الأول والثاني".

❖ **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية الاستدلالية**

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

بعد التأكد من جودة أداة الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها. (Gravetter، 2021)

أولاً: اختبار T لعينة واحدة

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة من أجل مقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اتفاق معنوي حول فقرات الدراسة. ويساعد هذا الاختبار في معرفة ما إذا كان متوسط استجابات العينة حول أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل يعكس اتجاهًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية.

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

تم إدراج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ضمن أدوات التحليل الإحصائي من أجل اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تتكون من ثلاث فئات أو أكثر. ويُستخدم هذا الاختبار خصوصاً عند دراسة الفروق حسب:

- الفئة العمرية
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة
- المنصب الوظيفي

ويُعد هذا الأسلوب مناسباً لمعرفة ما إذا كانت آراء العاملين حول أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل تختلف باختلاف هذه الخصائص. فهو يحدد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات تعكس اختلافات حقيقية بين الفئات أو أنها مجرد فروق عشوائية .

شروط استخدام تحليل ANOVA

حتى تكون نتائج الاختبار دقيقة وذات مصداقية، يجب تحقق الشروط الآتية:

- استقلالية المشاهدات، أي أن تكون إجابة كل فرد مستقلة عن إجابات الآخرين .
- التوزيع الطبيعي للبيانات داخل كل مجموعة من المجموعات محل المقارنة .

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

تجانس التباينات بين المجموعات، ويتم التحقق منه عادةً بواسطة اختبار Levene في SPSS.

تفسير نتائج ANOVA في SPSS

يتم التركيز في جدول النتائج على قيمة Sig:

إذا كانت أقل من $0.05 \Rightarrow$ توجد فروق ذات دلالة إحصائية

إذا كانت أكبر من $0.05 \Rightarrow$ لا توجد فروق معنوية

وفي حالة وجود فروق معنوية، يتم استخدام الاختبارات البعدية Post Hoc مثل Tukey لتحديد الفئات التي ظهرت بينها الفروق بدقة .

ثالثاً: معامل ارتباط بيرسون

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في العلامة التجارية والمتغير التابع المتمثل في تصميم نموذج العمل.

ويساعد هذا الاختبار في تحديد:

- اتجاه العلاقة (طردية أو عكسية)
- قوة العلاقة (ضعيفة أو متوسطة أو قوية)
- مستوى الدلالة الإحصائية

وبذلك يمكن الحكم على مدى وجود ارتباط حقيقي بين المتغيرين محل الدراسة.

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط

تم توظيف تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل، من خلال قياس مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.

كما يسمح هذا الأسلوب بقياس:

- قوة النموذج الإحصائي
- نسبة التفسير الإحصائي
- حجم التأثير

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

- معنوية العلاقة السببية بين المتغيرين

ويُعد هذا الاختبار من أهم الأساليب المستخدمة في اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بالأثر.

الفصل الثالث: دراسة أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل بمطاحن سعيدة 2026 (AGRODIV)

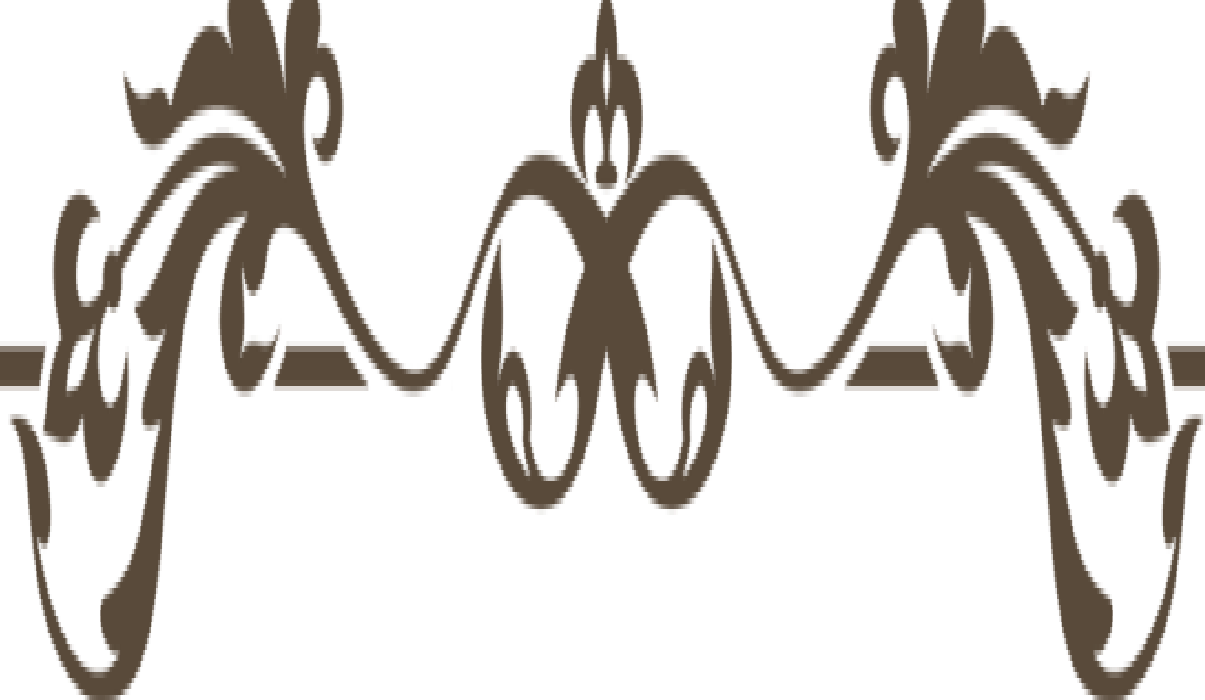
خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي والمنهجي للدراسة، حيث تم من خلاله عرض مختلف المراحل والإجراءات المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم في البداية تحديد المنهج المناسب للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي ، باعتباره الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهدافه، مع تقديم نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن سعيدة (AGRODIV) من حيث نشأتها ووظائفها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى تبرير اختيارها كدراسة حالة، وعرض مؤشرات أدائها التي تعكس واقع نشاطها وظروفها العامة.

كما تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من 123 عاملاً، واختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 40 عاملاً، مع توضيح خصائصها الشخصية والوظيفية. وتضمن الفصل كذلك عرض أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والذي صُمم وفق ثلاثة محاور رئيسية، حيث خُصص المحور الأول لقياس العلامة التجارية، والمحور الثاني لقياس تصميم نموذج العمل، والمحور الثالث لقياس أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل، مع التأكد من صدق الأداة وثباتها، حيث أظهرت النتائج مستوى جيداً من الموثوقية.

كما تم عرض مختلف أدوات التحليل الإحصائي المعتمدة باستخدام برنامج SPSS ، والتي شملت الأساليب الوصفية والاستدلالية، بما يتماشى مع طبيعة متغيرات الدراسة وفرضياتها.

وبناءً على ذلك، يُعد هذا الفصل القاعدة المنهجية الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها في الفصل الموالي، المخصص لعرض النتائج الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة وأهدافها.



الفصل الرابع: عرض نتائج

الدراسة الميدانية وتحليلها

واختبار الفرضيات



الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

تمهيد

يمثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي الأساسي للدراسة، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري والتحليلي إلى واقع البيانات الميدانية، بهدف اختبار فرضيات البحث المتعلقة بـ أثر العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل. ويُعد هذا الفصل نقطة الالتقاء بين نظرية البحث والتطبيق العملي، إذ يتيح للباحث قياس العلاقات، تحديد التأثيرات، واستنتاج النتائج المبنية على أسس علمية دقيقة.

✓ المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الأولية للدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق أولاً إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم الانتقال إلى تحليل إجاباتهم حول محاور الاستبيان المعتمدة في البحث. ويساعد هذا العرض الوصفي في تكوين تصور واضح حول طبيعة العينة واتجاهاتها، بما يمهد لاحقاً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج الإحصائية بصورة علمية دقيقة.

❖ المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول 9 توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
جامعي	26	65%
ثانوي	08	20%
مهني	06	15%
المجموع	40	100%

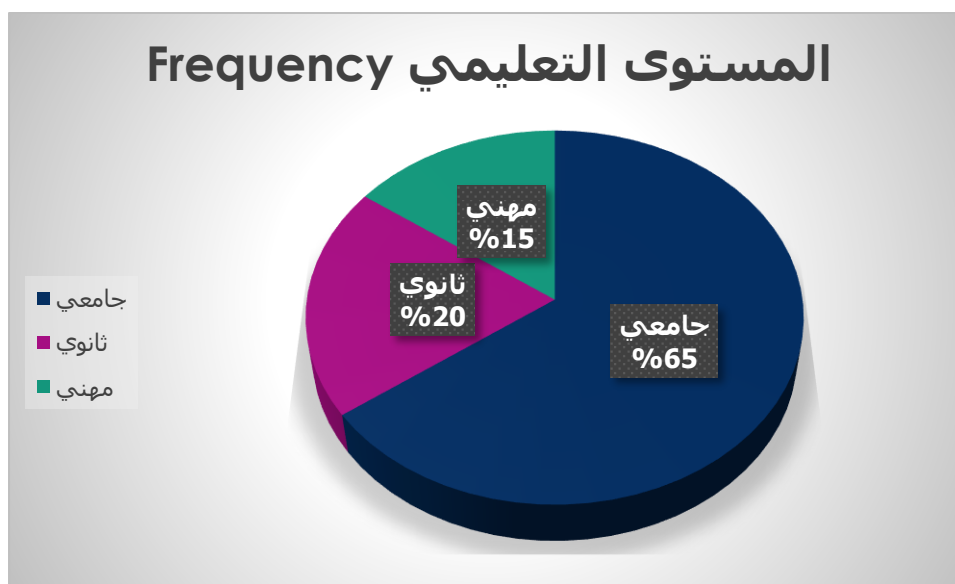
المرجع: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باعتماد برنامج SPSS وExcel

يوضح تحليل بيانات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئات جامعية بنسبة (65) %، تليها فئات لديها مستوى الثانوية من التعليم بنسبة (20) % والفئة المهنية بلغت (15) %.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوىً تعليمياً يسمح لهم بفهم عبارات الاستبيان واستيعاب مختلف أبعاد موضوع الدراسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على دقة الإجابات وموضوعيتها، خاصة وأن موضوع العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل يتطلب حدًا أدنى من الإدراك المعرفي والإداري.

رسم توضيحي 5 دائرة نسبوية توضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام Excel و SPSS

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول 10 توزيع افراد العينة حسب مستوى الخبرة

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	45%
من 5 الى 10 سنوات	9	22,5%
من 10 الى 15 سنة	9	22,5%
أكثر من 15 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

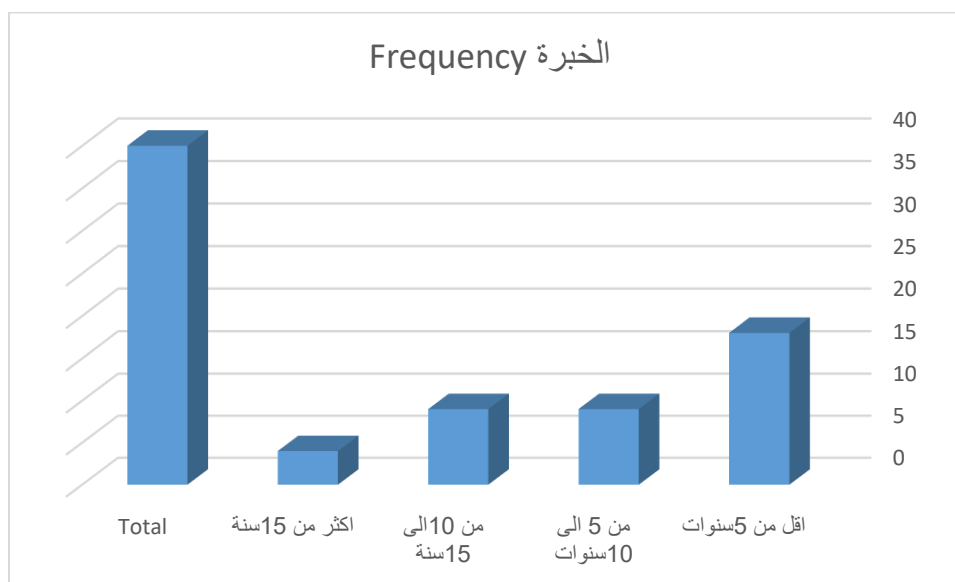
المرجع: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باعتماد برنامج SPSS و Excel

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة (أقل من 5 سنوات) سجلت أعلى نسبة بـ (45) %، في حين بلغت الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) وفئة (من 10 إلى 15 سنة) نفس النسبة بـ (22,5) % وباقى نسبة (10) % كانت مخصصة للفئة (أكثر من 15 سنة).

تعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية لا تتجاوز 5 سنوات. ويعزز ذلك من موثوقية آرائهم حول تأثير العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل، حيث تمثل هذه الفئة قادة رأي ناشئين قادرين على تقديم تقييمات موضوعية حول ممارسات المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الخبرة المهنية تعتبر عاملاً مؤثراً في تكوين التصورات المهنية الدقيقة.

رسم توضيحي 6 مخطط يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام Excel و SPSS

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول 11 جدول تكراري يمثل عدد التكرارات لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة
موظف	24	60%
مدير قسم	12	30%
إطار اداري	4	10%

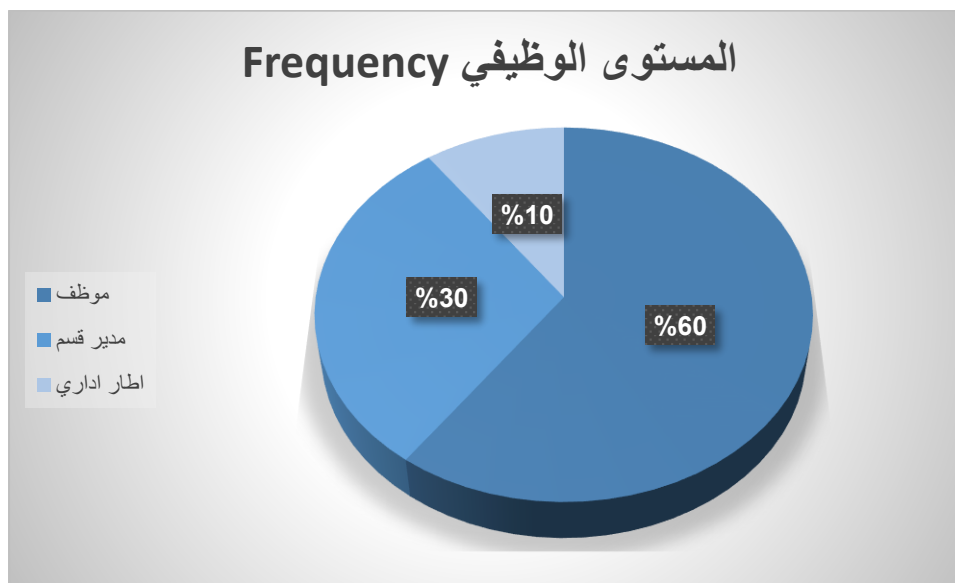
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

المجموع	40	%100
---------	----	------

المرجع: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باعتماد برنامج SPSS وExcel

تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي إلى أن غالبية المشاركين هم موظفون بنسبة 60%، مما يعكس تمثيلاً كبيراً للكوادر التنفيذية المباشرة داخل المؤسسة، يليهم مديرو الأقسام بنسبة 30%، الذين يقدمون منظوراً إدارياً متوسط المستوى ويعكسون قدرة على التأثير في سير العمليات واتخاذ القرارات التشغيلية، في حين تشكل فئة الإطار الإداري 10% فقط، وهي الفئة الأقل عدداً لكنها تمتلك خبرة استراتيجية قد تؤثر على السياسات العليا داخل المؤسسة. يعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً بين الخبرة التشغيلية والإدارية، مما يمنح الدراسة موثوقية في تقييم تأثير العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل، حيث يضمن تحليل آراء العينة دمج منظور عملي وقرارات إدارية استراتيجية.

رسم توضيحي 7 دائرة نسبوية توضح توزيع افراد العينة على المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS وExcel

❖ المطلب الثاني: اتجاهات افراد عينة الدراسة

- قبل اختبار الفرضيات نقوم بمعرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات محاور الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.
- ولتحديد مستويات الموافقة استخداماً الأدوات الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

- الانحراف المعياري لتوضيح التشتت في استجابات أفراد الدراسة.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد المستويات
- أي $0.8 = 5/0.8$ (1-5): لمعرفة هل هو موافقون بدرجة مرتفعة جداً، متوسطة، منخفضة أو منخفضة جداً. نحصل على المجالات التالية:

جدول 12 مجال الوزن النسبي لتحديد مستويات الموافقة

مجال التوسط الحسابي	مجال الوزن النسبي	مقياس ليكارت	درجة الموافقة
1.80-1	أقل من 36.00%	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جداً
2.60-1.81	من 36.00% إلى 52.00%	غير موافق	درجة منخفضة
3.40-2.61	من 52.00% إلى 68.00%	محايد	متوسط
4.20-3.41	من 68.00% إلى 84.00%	موافق	درجة مرتفعة
5-4.21	من 84.00% إلى 100%	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً

المصدر: راضية عروف ص 170

ترتب العبارة من حيث أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسطة حسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

أولاً: اتجاهات افراد عينة الدراسة في المحور الأول المتعلق بالعلامة التجارية وابعادها

جدول 13 نتائج تحليل اجابات افراد عينة الدراسة على المحور الاول المتعلق بالعلامة التجارية وابعادها

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اسم العلامة يعكس بوضوح طبيعة نشاط المؤسسة.	1.35	0.770	منخفضة جداً
02	شعار المؤسسة له تأثير في قيمة وهوية العلامة التجارية.	1.78	0.891	منخفضة جداً

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

03	الهوية البصرية تعكس احترافية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.	1.63	1.005	منخفضة جداً
04	الشعار اللفظي يعبر عن رسالة المؤسسة وعن نشاطها بدقة.	2.00	1.177	منخفضة
05	تصميم الشعار يساعد على ترسيخ العلامة في أذهان العملاء.	1.70	0.911	منخفضة جداً
06	لدى المؤسسة رؤية واضحة للشخصية التي ترغب أن تعكسها علامتها التجارية	1.33	0.616	منخفضة جداً
07	تدرك المؤسسة طبيعة الصورة الذهنية السائدة عنها في السوق المحلي	2.00	0.987	منخفضة
08	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.	1.88	1.265	منخفضة جداً
09	تعتبر السمعة الإيجابية أحد أهم أصول المؤسسة غير المادية.	1.85	1.051	منخفضة جداً
10	تقوم المؤسسة بمتابعة انطباعات العملاء حول علامتها التجارية بشكل دوري.	2.15	1.231	منخفضة
11	تعتبر المؤسسة أن شخصية العلامة عنصر استراتيجي في تمييزها التنافسي.	1.88	1.181	منخفضة جداً

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن جميع متوسطات العبارات الخاصة بمحور "العلامة التجارية والسمعة والصورة الذهنية" قد تراوحت بين 1.33 كأدنى قيمة و 2.15 كأعلى قيمة، وهي تقع ضمن فئتي "غير موافق" (درجة منخفضة) و "غير موافق بشدة" (درجة منخفضة جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وبالتفصيل، حصلت 8 عبارات على درجة "منخفضة جداً" (رؤية واضحة للشخصية: 1.33، انعكاس اسم العلامة: 1.35، الاحترافية عبر الهوية البصرية: 1.63، ترسيخ العلامة بالشعار: 1.70، تأثير الشعار: 1.78، سمعة جيدة: 1.88، السمعة الإيجابية: 1.85، شخصية العلامة عنصر استراتيجي: 1.88)، بينما حصلت 3 عبارات على درجة "منخفضة" (متابعة انطباعات العملاء: 2.15، الشعار اللفظي: 2.00، تدرك الصورة الذهنية: 2.00).

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وجاءت أعلى العبارات متوسطاً هي "متابعة انطباعات العملاء" (2.15)، تلتها عبارتا "الشعار اللفظي" و"تدرك الصورة الذهنية" (2.00)، في حين كانت أدناها "رؤية واضحة للشخصية" (1.33)، مما يجعلها أبرز نقاط الضعف وأكثرها إجماعاً بين أفراد العينة.

أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.616 (للعبارة "رؤية واضحة للشخصية") و1.265 (للعبارة "سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين")، مما يشير إلى تقارب كبير في الآراء حول أضعف العبارات، وتباين نسبي في الآراء حول العبارات الأقل ضعفاً.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى وجود ضعف عام وواضح في جوانب العلامة التجارية والسمعة والصورة الذهنية لدى المؤسسة، حيث تفتقر إلى رؤية واضحة لهويتها، ولا يعكس اسمها ولا شعاراتها طبيعة نشاطها، كما أن متابعتها لانطباعات العملاء ضعيفة، وسمعتها ليست جيدة مقارنة بمنافسيها.

ويُعد غياب الرؤية الواضحة للشخصية التي ترغب المؤسسة في عكسها عبر علامتها التجارية أكثر نقاط الضعف حدة وإجماعاً، بينما يُعتبر قيام المؤسسة بمتابعة انطباعات العملاء أقل نقاط الضعف حدة، وإن كان لا يزال ضمن المستوى غير المقبول.

ثانياً: اتجاهات افراد عينة الدراسة في المحور الثاني المتعلق بنموذج العمل وابعاده

جدول 14 نتائج تحليل افراد عينة الدراسة في المحور الثاني الخاص بنموذج العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	تمتلك المؤسسة الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة لتشغيل الإنتاج بكفاءة.	1.45	0.639	منخفضة جداً
13	يتم مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج لضمان مطابقة المواصفات.	1.95	0.932	منخفضة
14	تتكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام المختلفة (إنتاج، تخزين، توزيع) لضمان استمرارية العمل.	1.80	1.114	منخفضة جداً
15	يتم استخدام الموارد التقنية والمخزنة بشكل منظم لضمان الإنتاج المستمر.	1.70	0.939	منخفضة جداً

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

16	تعتمد المؤسسة على شركاء استراتيجيين في توريد القمح الصلب والقمح اللين	2.05	1.061	منخفضة
17	تمتلك المؤسسة الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة لتشغيل الإنتاج بكفاءة.	1.60	0.810	منخفضة جدا
18	يتم مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج لضمان مطابقة المواصفات.	1.10	0.304	منخفضة جدا
19	تتكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام المختلفة (إنتاج، تخزين، توزيع) لضمان استمرارية العمل.	1.85	1.893	منخفضة
20	يتم استخدام الموارد التقنية والمخزنة بشكل منظم لضمان الإنتاج المستمر.	1.90	1.277	منخفضة
21	تعتمد المؤسسة على شركاء استراتيجيين في توريد القمح الصلب والقمح اللين	1.65	0.949	منخفضة جدا
22	تمتلك المؤسسة الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة لتشغيل الإنتاج بكفاءة.	1.78	0.891	منخفضة جدا
23	يتم مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج لضمان مطابقة المواصفات.	1.83	1.035	منخفضة
24	تتكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام المختلفة (إنتاج، تخزين، توزيع) لضمان استمرارية العمل.	1.93	1.141	منخفضة
25	يتم استخدام الموارد التقنية والمخزنة بشكل منظم لضمان الإنتاج المستمر.	1.90	1.105	منخفضة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن جميع متوسطات العبارات الخاصة بمحور "كفاءة العمليات الإنتاجية" قد تراوحت بين 1.10 كأدنى قيمة و2.05 كأعلى قيمة، وهي تقع ضمن فئتي "منخفضة" و"منخفضة جداً" وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

وبالتفصيل، حصلت 8 عبارات على درجة "منخفضة جداً" (مراقبة الجودة: 1.10، الموارد المؤهلة: 1.45، استخدام الموارد التقنية: 1.70، تكامل الأنشطة: 1.80، الموارد المؤهلة للمرة الثانية: 1.60، الشراكة الاستراتيجية الثانية: 1.65، الموارد المؤهلة للمرة الثالثة: 1.78، استخدام الموارد التقنية الثانية: 1.90)، بينما حصلت 5 عبارات على درجة "منخفضة" (الشراكة الاستراتيجية الأولى: 2.05، مراقبة الجودة الثانية: 1.95، تكامل الأنشطة الثاني: 1.85، تكامل الأنشطة الثالث: 1.93، استخدام الموارد التقنية الثالث: 1.90).

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وجاءت أعلى العبارات متوسطاً هي "الاعتماد على شركاء استراتيجيين في توريد القمح" (2.05)، تلتها "مراقبة الجودة" في إحدى العبارات (1.95)، في حين كانت أدناها "مراقبة الجودة" في عبارة أخرى (1.10)، مما يجعلها أبرز نقاط الضعف وأكثرها إجماعاً بين أفراد العينة.

أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.304 (للعبرة "مراقبة الجودة" بمتوسط 1.10) و1.893 (للعبرة "تكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام")، مما يشير إلى إجماع شبه تام حول ضعف الرقابة على الجودة، وتبايناً كبيراً في الآراء حول مدى تكامل الأنشطة بين الأقسام المختلفة، وهو ما يعكس تفاوتاً في الأداء أو اختلافاً في التصورات بين المستجيبين.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى وجود ضعف عام وواضح في كفاءة العمليات الإنتاجية لدى المؤسسة، حيث تقتصر إلى الموارد المادية والبشرية المؤهلة، ولا يتم مراقبة الجودة بشكل فعال في جميع مراحل الإنتاج، كما أن التكامل بين الأقسام (إنتاج، تخزين، توزيع) غير مستقر، واستخدام الموارد التقنية والمخزنة يتم بشكل غير منظم، والاعتماد على شركاء استراتيجيين في التوريد محدود وضعيف.

ويُعد انعدام مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج أكثر نقاط الضعف حدة وإجماعاً (متوسط 1.10 بانحراف معياري 0.304)، بينما يُعتبر الاعتماد على شركاء استراتيجيين في التوريد أقل نقاط الضعف حدة (2.05)، وإن كان لا يزال ضمن المستوى غير المقبول. كما أن التباين الكبير في الانحرافات المعيارية لعبارة "تكامل الأنشطة" (1.893) يشير إلى وجود خلل تنظيمي حاد يتفاوت من قسم إلى آخر أو من فترة إلى أخرى.

ثالثاً: اتجاهات افراد عينة الدراسة في المحور الثالث المتعلق باثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

جدول 15 نتائج تحليل اجابات افراد عينة الدراسة في المحور الثالث الخاص باثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	وجود علامة تجارية قوية يسهل وصول منتجات المطحنة إلى العملاء من خلال قنوات التوزيع.	1.50	0.934	منخفضة جداً
27	الشعار والهوية البصرية تعكس جودة المنتجات والثقة بالمؤسسة.	1.88	1.114	منخفضة

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

28	السمعة الإيجابية للعلامة التجارية تساهم في زيادة ولاء العملاء واستقرار الإيرادات.	1.68	1.023	منخفضة جدا
29	العلامة التجارية تساهم في تعزيز التعاون مع الشركاء الرئيسيين من خلال سمعتها.	1.80	1.181	منخفضة جدا
30	العلامة التجارية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية سليمة لتحسين الأداء.	1.68	0.944	منخفضة جدا
31	العلامة التجارية تساعد في تنظيم الأنشطة التشغيلية (الطحن، التعبئة، التخزين) بكفاءة.	1.73	1.086	منخفضة جدا
32	العلامة التجارية تعزز قدرة المؤسسة على تصميم نموذج عمل متكامل بين العوامل التسويقية والتنفيذية.	1.53	0.960	منخفضة جدا
33	عندما تكون صورة المؤسسة جيدة، يصبح العمل أسهل في التوزيع والتعامل مع الزبائن.	1.88	0.966	منخفضة
34	وجود علامة معروفة يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات أفضل لتطوير العمل مثل مؤسستنا.	1.90	1.194	منخفضة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن جميع متوسطات العبارات الخاصة بمحور "دور العلامة التجارية في تحسين الأداء التشغيلي والتوزيع" قد تراوحت بين 1.50 كأدنى قيمة و 1.90 كأعلى قيمة، وهي تقع ضمن فئتي "منخفضة جداً" و "منخفضة" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع غياب تام لأي عبارة في مستوى "متوسط" أو أعلى.

وبالتفصيل، حصلت 7 عبارات على درجة "منخفضة جداً" (تسهيل الوصول للعملاء عبر العلامة القوية: 1.50، السمعة الإيجابية تزيد الولاء: 1.68، العلامة تساعد في القرارات المالية والتشغيلية: 1.68، تنظيم الأنشطة التشغيلية: 1.73، تعزيز نموذج العمل المتكامل: 1.53، تعزيز التعاون مع الشركاء: 1.80)، بينما حصلت 3 عبارات على درجة "منخفضة" (الشعار يعكس الجودة والثقة: 1.88، الصورة الجيدة تسهل التوزيع: 1.88، العلامة المعروفة تساعد في قرارات التطوير: 1.90).

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وجاءت أعلى العبارات متوسطاً هي "العلامة التجارية المعروفة تساعد على اتخاذ قرارات أفضل لتطوير العمل" (1.90)، تلتها عبارتا "الشعار يعكس الجودة والثقة" و"الصورة الجيدة تسهل التوزيع" (1.88)، في حين كانت أدنى العبارات متوسطاً "وجود علامة قوية يسهل وصول المنتجات عبر قنوات التوزيع" (1.50)، مما يجعلها أكثر نقاط الضعف حدة وأشدّها إجماعاً بين أفراد العينة.

أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.934 (للعبرة 26) و1.194 (للعبرة 34)، مع وجود قيم مرتفعة نسبياً لعبارات "الشعار يعكس الجودة" (1.114) و"التعاون مع الشركاء" (1.181) و"قرارات التطوير" (1.194)، مما يشير إلى تباين ملحوظ في آراء المستجيبين حول هذه الجوانب، بينما كان التباين أقل حدة في العبارات الأدنى متوسطاً مثل "تسهيل الوصول للعملاء" (0.934) و"نموذج العمل المتكامل" (0.960).

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى وجود ضعف عام وخطير في دور العلامة التجارية بالمؤسسة، حيث لا تساهم العلامة الحالية في تسهيل وصول المنتجات إلى العملاء، ولا تعزز التعاون مع الشركاء، ولا تساعد في اتخاذ قرارات مالية أو تشغيلية سليمة، كما لا تنظم الأنشطة التشغيلية ولا تصمم نموذج عمل متكاملًا. وحتى الجوانب الأقل ضعفاً، مثل انعكاس الشعار للجودة والثقة أو مساعدة العلامة في قرارات التطوير، تبقى ضمن المستوى "المنخفض" غير المقبول.

ويُعد ضعف قدرة العلامة التجارية على تسهيل وصول المنتجات إلى العملاء عبر قنوات التوزيع أكثر نقاط الضعف حدة وإجماعاً (متوسط 1.50)، بينما يُعتبر دور العلامة في تحسين قرارات التطوير أقل نقاط الضعف حدة نسبياً (1.90)، لكنه يظل دون المستوى المطلوب. كما أن التباين في الآراء حول فائدة العلامة في قرارات التطوير والشراكات يعكس غياب رؤية موحدة حول قيمة العلامة داخل المؤسسة.

❖ المطلب الثالث: الارتباط بين محاور الدراسة

1/ الارتباط بين ابعاد المحور الأول والمحور الثاني

جدول 16 جدول يوضح معامل الارتباط والدلالة الاحصائية لابعاد المحورين الاول والثاني

محور 02 محور 01	المعاملات	البعد الأول: البعد التسويقي	البعد الثاني: البعد المالي	البعد الثالث: البعد التشغيلي	المحور الثاني: تصميم نموذج العمل ككل
	معامل الارتباط	0.294	0.146	0.398	0.349

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

0.027	0.011	0.368	0.045	القيمة المعنوية	البعد الأول:
40	40	40	40	حجم العينة	الهوية الرسمية
0.414	0.314	0.389	0.344	معامل الارتباط	البعد الثاني:
0.008	0.048	0.013	0.030	القيمة المعنوية	شخصية العلامة التجارية
40	40	40	40	حجم العينة	
0.422	.401	.306	.354	معامل الارتباط	المحور الثاني:
0.007	0.010	0.055	0.025	القيمة المعنوية	العلامة التجارية ككل
40	40	40	40	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين العلامة التجارية بمكوناتها (الهوية الرسمية وشخصية العلامة) ونموذج العمل بأبعاده (التسويقي، المالي، والتشغيلي)، وذلك عند مستويات دلالة 0.05 و 0.01 لعينة قوامها 40 مفردة. وقد بلغ معامل الارتباط بين المحورين ككل 0.422 بمستوى دلالة 0.007، مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن تحسين العلامة التجارية للمؤسسة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتطوير نموذج عملها. كما تبين أن بُعد شخصية العلامة التجارية (التمثل في الصورة الذهنية والسمعة) كان الأكثر ارتباطاً بنموذج العمل ككل ($r = 0.414, p = 0.008$)، وبجميع أبعاده الفرعية، في حين أن بُعد الهوية الرسمية (الاسم، الشعار، الهوية البصرية) ارتبط بشكل دال بالبعدين التسويقي ($r = 0.294, p = 0.045$) والتشغيلي ($r = 0.398, p = 0.011$)، لكنه لم يظهر علاقة دالة بالبعد المالي ($p = 0.368 > 0.05$)، مما يشير إلى أن الجوانب المالية للمؤسسة تتأثر بشكل أكبر بسمعة العلامة وشخصيتها وليس بمكوناتها البصرية الرسمية. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن للعلامة التجارية دوراً إيجابياً ومعنوياً في تصميم نموذج العمل في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، خاصة في تحسين الأداء التسويقي والتشغيلي، مما يستدعي من الإدارة الاهتمام ببناء علامة تجارية قوية ومتسقة كأداة استراتيجية لتطوير نموذج عملها.

2/ الارتباط بين محاور الدراسة:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

جدول 17 يوضح الارتباط بين محاور الدراسة بين المحور الاول والثاني

المحاور	المعاملات	المحور الاول: العلامة التجارية	المحور الثاني: تصميم نموذج العمل
المحور الاول: العلامة التجارية	معامل الارتباط	1	0.046
	القيمة المعنوية		0,000
	حجم العينة	40	40
المحور الثاني: تصميم نموذج العمل	معامل الارتباط	0.046	1
	القيمة المعنوية	0,000	
	حجم العينة	40	40

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وجود علاقة طردية ضعيفة جداً بين العلامة التجارية (المحور الأول) وتصميم نموذج العمل (المحور الثاني)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.046 فقط. ورغم أن هذه القيمة تشير إلى علاقة شبه معدومة بين المتغيرين، إلا أن القيمة المعنوية (Sig. = 0.000) تشير إلى أن هذه العلاقة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وذلك بسبب حجم العينة (40 مفردة) الذي يجعل حتى أصغر معاملات الارتباط تظهر دلالة إحصائية عندما تكون العلاقة مستقرة وموجبة. وبمعنى أدق، يمكن القول إنه يوجد ارتباط موجب ولكن ضعيف جداً بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، وأن هذا الارتباط ليس ناتجاً عن الصدفة (بما أن $\text{Sig.} < 0.05$). ومع ذلك، فإن ضعف قيمة معامل الارتباط (0.046) يشير إلى أن العلامة التجارية تفسر فقط حوالي 0.2% من التغير الحاصل في نموذج العمل ($R^2 = 0.002$)، مما يعني وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً لم تشملها الدراسة. وبناءً على ذلك، يمكن قبول وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين من الناحية الإحصائية، لكنها علاقة ضعيفة جداً لا تصلح للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

❖ المطلب الأول: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في العلامة التجارية والمتغير التابع المتمثل في تصميم نموذج العمل.

جدول 18 نتائج اختبار الارتباط المتعدد لاثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل

المتغير التابع: تصميم نموذج العمل		المتغير المستقل: العلامة التجارية
		معامل الارتباط المتعدد R
		Sig الدلالة المعنوية
		0.119
		0.465

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.119)، وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة جداً، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل. كما بلغت قيمة الدلالة المعنوية (Sig = 0.465) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً.

وعليه، لا يمكن رفض الفرضية العدمية (H0)، وبالتالي يتم قبولها، والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، بينما يتم رفض الفرضية البديلة (H1).

وتشير هذه النتيجة إلى أن العلامة التجارية لا تؤثر بشكل معنوي على تصميم نموذج العمل في عينة الدراسة، وأن تحسين العلامة التجارية لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين تصميم نموذج العمل، حيث تعود معظم التغيرات في تصميم نموذج العمل إلى عوامل أخرى غير العلامة التجارية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

دراسة وجود أو عدم وجود تأثير لأبعاد العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن

سعيدة

ينبثق من هذه الفرضية الفرعية التالية:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير لهوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد تأثير لهوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير لهوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

للإجابة على هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS،

وذلك لاختبار أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل (البعد التسويقي، البعد المالي، البعد

التشغيلي)، من خلال استخراج كل من معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار معنوية النموذج

(F) ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig).

جدول 19 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين هوية العلامة التجارية وابعاد نموذج العمل في مطاحن سعيدة

دوربين واتسون	الدلالة الإحصائية (Sig.)	df2	df1	التغير في F	التغير في R^2	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	النموذج
1.749	0.051	38	1	4.078	0.097	0.41887	0.073	0.097	0.311	1

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تفسير جدول الانحدار البسيط

بين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.311)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.097)، أي أن هوية العلامة التجارية تفسر ما نسبته 9.7% من التغيرات الحاصلة في أبعاد نموذج العمل، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة (0.073)، وهو ما يعكس القدرة التفسيرية الحقيقية للنموذج بعد تصحيح عدد المتغيرات. أما قيمة اختبار (F) فقد بلغت (4.078) عند درجتي حرية (1، 38)،

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وبمستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.051$) ، وهو أكبر من (0.05) بقليل، مما يدل على أن النموذج غير معنوي إحصائياً عند مستوى 5% .

بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل دوربين-واتسون (1.749)، وهي قيمة قريبة من (2)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1) ، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول 20 جدول تحليل ANOVA لاثر هوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
1	الانحدار (Regression)	0.715	1	0.715	4.078	0.051
	البواقي (Residual)	6.667	38	0.175		
	المجموع (Total)	7.383	39			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تفسير جدول تحليل ANOVA

يبين جدول تحليل التباين (ANOVA) نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل. حيث بلغت قيمة مجموع المربعات الخاصة بالانحدار (0.715)، مقابل (6.667) كمجموع مربعات البواقي، مما يعكس وجود جزء من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل، في حين يبقى الجزء الأكبر غير مفسر.

كما بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (4.078) عند درجتَي حرية (1 ، 38)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.051). وبما أن هذه القيمة أكبر قليلاً من (0.05)، فإن النموذج لا يعد معنوياً إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%)، رغم أنه قريب جداً من حد القبول.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وبناءً على ذلك، يمكن القول إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى (0.05)، مع الإشارة إلى وجود علاقة ضعيفة قريبة من الدلالة الإحصائية.

تم استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل، وجاءت على الشكل التالي:

$$\text{أبعاد نموذج العمل} = 1.231 + 0.239 (\text{هوية العلامة التجارية})$$

حيث يشير الثابت (1.231) إلى المستوى المنخفض لأبعاد نموذج العمل في غياب هوية العلامة، بينما يعبر معامل الانحدار (0.239) عن وجود تأثير إيجابي طردي لكنه ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى 0.05

جدول 21 جدول تحليل معاملات الانحدار لأثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل

النموذج	المتغير	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة t	الدلالة الإحصائية (Sig.)	التعدد الخطي (Tolerance)	VIF
1	الثابت (Constant)	1.231	0.193	—	6.390	0.000	—	—
	الهوية	0.239	0.119	0.311	2.019	0.051	1.000	1.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تفسير جدول معاملات الانحدار

يبين جدول معاملات الانحدار (Coefficients) نتائج تحليل أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل. حيث بلغت قيمة الثابت (1.231) (Constant)، وهي تمثل قيمة أبعاد نموذج العمل عندما تكون هوية العلامة التجارية مساوية للصفر.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

كما تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لهوية العلامة التجارية بلغ (0.239)، مما يدل على وجود أثر إيجابي طردي بين الهوية وأبعاد نموذج العمل، أي أنه كلما تحسنت هوية العلامة التجارية بمقدار وحدة واحدة، ارتفعت أبعاد نموذج العمل بمقدار (0.239) وحدة.

أما معامل الانحدار المعياري (Beta) فقد بلغ (0.311)، وهو ما يعكس قوة تأثير ضعيفة نسبياً للمتغير المستقل على المتغير التابع. في حين بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.019) عند مستوى دلالة (0.051)، وهي قيمة غير معنوية إحصائياً عند مستوى (0.05)، لكنها قريبة جداً من حد الدلالة.

كما تشير قيم التعدد الخطي (Tolerance = 1.000) و (VIF = 1.000) إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات، مما يؤكد سلامة النموذج من هذه الناحية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل عند مستوى (0.05)، مع وجود تأثير إيجابي ضعيف قريب من الدلالة الإحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير لشخصية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد تأثير لشخصية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير لشخصية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة.

للإجابة على هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، وذلك لاختبار أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل (البعد التسويقي، البعد المالي، البعد التشغيلي)، من خلال استخراج كل من معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار معنوية النموذج (F) ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig.).

جدول 22 اختبار الانحدار البسيط بين شخصية العلامة التجارية وابعاد نموذج العمل

دوربين واتسون	الدلالة الإحصائية (Sig.)	df2	df1	قيمة F	التغير في R^2	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

1	0.033	0.001	-	0.44053	0.001	0.042	1	38	0.839	1.454
			0.025							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تحليل الانحدار البسيط

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر شخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.033) (R)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدًا تكاد تكون منعدمة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.001) (R^2)، وهو ما يعني أن شخصية العلامة التجارية تفسر فقط (0.1%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد نموذج العمل، بينما تعود النسبة الكبرى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) فقد بلغ (-0.025)، وهي قيمة سالبة تشير إلى ضعف النموذج وعدم ملاءمته التفسيرية للبيانات. كما بلغت قيمة اختبار (0.042) (F) عند درجتى حرية (1، 38) وبمستوى دلالة إحصائية (0.839)، وهي قيمة أكبر بكثير من (0.05)، مما يدل على أن النموذج غير معنوي إحصائيًا.

وفيما يخص معامل دوربين-واتسون (1.454)، فهي قيمة تقع ضمن المجال المقبول نسبيًا، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة خطيرة في الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل في المؤسسة محل الدراسة.

جدول 23 جدول تحليل ANOVA لاثـر شخصية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
1	الانحدار (Regression)	0.008	1	0.008	0.042	0.839

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

	البواقي (Residual)	7.375	38	0.194		
	المجموع (Total)	7.383	39			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تفسير تحليل جدول ANOVA

يبين جدول تحليل التباين (ANOVA) نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر شخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل. حيث بلغت قيمة مجموع المربعات الخاصة بالانحدار (0.008)، مقابل (7.375) كمجموع مربعات البواقي، مما يدل على أن الجزء المفسر من التباين في المتغير التابع ضعيف جدًا مقارنة بالجزء غير المفسر.

كما بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (0.042) عند درجتي حرية (1، 38)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.839)، وهي قيمة أكبر بكثير من (0.05)، مما يدل على أن النموذج غير معنوي إحصائيًا، وبالتالي فإن المتغير المستقل (شخصية العلامة التجارية) لا يفسر التغيرات الحاصلة في أبعاد نموذج العمل. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1)، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل في المؤسسة محل الدراسة.

أما معادلة الانحدار لأثر شخصية العلامة التجارية فكانت:

$$\text{أبعاد نموذج العمل} = 1.560 + 0.022 (\text{شخصية العلامة التجارية})$$

ويوضح معامل الانحدار المنخفض جداً (0.022) عدم وجود تأثير معنوي لشخصية العلامة التجارية على تصميم نموذج العمل في المؤسسة محل الدراسة.

جدول 24 جدول معاملات الانحدار بين شخصية العلامة التجارية وابعاد نموذج العمل

VIF	التعدد الخطي (Tolerance)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة t	معامل الانحدار المعياري (Beta)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري (B)	المتغير	النموذج
-----	--------------------------	--------------------------	--------	--------------------------------	----------------	---------------------------------	---------	---------

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

1	الثابت (Constant)	1.560	0.186	—	8.368	0.000	—	—
	شخصية العلامة التجارية	0.022	0.108	0.033	0.204	0.839	1.000	1.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

تفسير تحليل معاملات الانحدار

يبين جدول معاملات الانحدار (Coefficients) نتائج تحليل أثر شخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل. حيث بلغت قيمة الثابت (Constant) (1.560)، وهي تمثل قيمة أبعاد نموذج العمل عندما تكون شخصية العلامة التجارية مساوية للصفر.

كما تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لشخصية العلامة التجارية بلغ (0.022)، مما يدل على وجود أثر إيجابي ضعيف جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث إن زيادة وحدة واحدة في شخصية العلامة التجارية تؤدي إلى زيادة طفيفة جداً في أبعاد نموذج العمل.

أما معامل الانحدار المعياري (Beta) فقد بلغ (0.033)، وهو ما يعكس ضعف تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. في حين بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.204) عند مستوى دلالة (0.839)، وهي قيمة غير معنوية إحصائياً لأنها أكبر بكثير من (0.05).

كما تشير قيم التعدد الخطي (Tolerance = 1.000) و (VIF = 1.000) إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي، مما يدل على سلامة النموذج إحصائياً من هذه الناحية.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1)، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل في المؤسسة محل الدراسة.

❖ المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

بعد عرض النتائج الإحصائية واختبار الفرضيات في المطلب السابق، يأتي دور تحليل هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بهدف تقديم تفسيرات موضوعية للأسباب الكامنة وراء هذه النتائج. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي تستحق التحليل والمناقشة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل مستوى أبعاد العلامة التجارية لدى مؤسسة مطاحن سعيدة

أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف عام في جميع أبعاد العلامة التجارية لدى مؤسسة مطاحن سعيدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.33) و(2.15) على مقياس ليكرت الخماسي، وهي قيم تقع ضمن فئتي "منخفض" و"منخفض جداً". ويعود هذا الضعف إلى ثلاثة أسباب رئيسية.

يتمثل السبب الأول في طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تنشط في سوق صناعي من نوع (B2B)، يهتم العملاء فيه بالسعر والجودة والتوريد المنتظم أكثر من اهتمامهم بالعلامة التجارية أو الشعار أو الهوية البصرية.

أما السبب الثاني فيرتبط بتاريخ المؤسسة وكونها مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) لفترة طويلة، مما جعل التركيز الأساسي منصباً على تحقيق أهداف الإنتاج والتوزيع وضبط السوق، وليس على بناء علامة تجارية قوية أو تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.

ويتمثل السبب الثالث في غياب رؤية واضحة للشخصية التي ترغب المؤسسة في عكسها عبر علامتها التجارية، حيث أظهرت النتائج أن أدنى عبارة في هذا المحور كانت تتعلق بعدم وجود رؤية واضحة للعلامة التجارية، بمتوسط حسابي بلغ (1.33) فقط.

ثانياً: تحليل مستوى أبعاد نموذج العمل في المؤسسة

كشفت النتائج أن جميع أبعاد نموذج العمل (التسويقية، المالية، والتشغيلية) جاءت أيضاً بمستويات متدنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.10) و(2.05). وكان أضعف هذه الأبعاد على الإطلاق هو جانب مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج، الذي حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ (1.10) وبانحراف معياري منخفض قدره (0.304)، مما يعكس إجماعاً كبيراً لدى أفراد العينة على وجود خلل جوهري في نظام الجودة بالمؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن امتلاك المؤسسة لمعدات حديثة ذات منشأ سويسري وإيطالي لا يكفي وحده لضمان الجودة، بل لا بد من توفر كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على تشغيل هذه المعدات وصيانتها واستثمارها بشكل أمثل، وهو ما أظهرت النتائج ضعفه بوضوح.

كما أشارت النتائج إلى عدم تكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام المختلفة (الإنتاج، التخزين، التوزيع)، بدليل ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة إلى (1.893)، مما يعكس تبايناً كبيراً في آراء العاملين ووجود خلل تنظيمي في التنسيق الداخلي.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

وتبين كذلك أن المؤسسة تعتمد على نموذج عمل تقليدي قائم على شراء القمح وطحنه وبيعه مباشرة، دون ابتكارات في القيمة المقترحة أو تنوع في مصادر الإيرادات، وهو نموذج لا يترك مجالاً كبيراً لدور فعلي للعلامة التجارية.

ثالثاً: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

فيما يخص اختبار الفرضيات، تم قبول الفرضية الرئيسية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.119$)، ومستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.465$)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني أن العلامة التجارية ونموذج العمل يسيران في مسارين منفصلين داخل المؤسسة، وأن أي تحسن في أحدهما لا يعني بالضرورة تحسناً في الآخر.

كما تم قبول الفرضيتين الفرعيتين العدميتين اللتين تنصان على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهوية العلامة التجارية وشخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل، حيث بلغ مستوى الدلالة لهوية العلامة (0.051)، ولشخصية العلامة (0.839).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهوية العلامة التجارية (0.097)، أي أنها تفسر أقل من (10%) من التغيرات في نموذج العمل، بينما بلغ معامل التحديد لشخصية العلامة التجارية (0.001)، أي أنها تفسر ما نسبته (0.1%) فقط.

وهذا يدل على أن أكثر من (90%) من التغيرات في نموذج العمل تعود إلى عوامل أخرى غير العلامة التجارية، مثل السياسات الحكومية في تسعير المواد الأساسية، وتوفر المواد الأولية، وكفاءة سلاسل التوريد، ومهارات العمال، وجودة المعدات.

رابعاً: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نلاحظ وجود اختلاف واضح بينها. فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن تصميم العلامة التجارية يساهم في تعزيز ثقة العملاء وزيادة ولائهم، كما أكدت دراسات أخرى أن تطوير العلامة التجارية يمثل عنصراً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت دراسات حديثة وجود علاقة قوية بين العلامة التجارية ونجاح نموذج العمل في المشاريع الرقمية وأسواق التجزئة.

في المقابل، أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن الدراسات السابقة طبقت في سياقات مختلفة تماماً، حيث أجريت في

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

أسواق استهلاكية تنافسية مثل تجارة التجزئة والتكنولوجيا والمنصات الرقمية، وهي أسواق تكون فيها العلامة التجارية عنصرًا محوريًا في قرار الشراء.

بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة صناعية جزائرية داخل مؤسسة عمومية في قطاع تحويل الحبوب، حيث تختلف ديناميكيات السوق بشكل كبير. كما أن الدراسات السابقة استهدفت في الغالب علاقة المؤسسة بالمستهلك النهائي (B2C)، في حين أن مؤسسة مطاحن سعيدة تتعامل مع عملاء صناعيين (B2B)، وهم أقل تأثرًا بالعلامة التجارية وأكثر اهتمامًا بالجودة والسعر والموثوقية في التوريد.

خامسًا: التفسير الشامل لنتائج الدراسة في ضوء خصائص المؤسسة

يمكن تقديم تفسير شامل لنتائج الدراسة من خلال العودة إلى خصائص المؤسسة. فالمؤسسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة لمجمع صناعي، مما يعني أن قراراتها الاستراتيجية تخضع بدرجة كبيرة لتوجيهات الدولة، وأن الهدف الأساسي لا يتمثل في تعظيم الربح أو بناء علامة تجارية تنافسية، بل في ضبط السوق المحلي وتوفير المواد الأساسية بأسعار مدعومة.

كما أن المؤسسة تعمل في سوق شبه محتكر نسبيًا بفضل تاريخها وحجمها، وعندما لا تكون هناك منافسة حقيقية، يضعف الدافع لبناء علامة تجارية قوية أو تطوير نموذج عمل مبتكر.

إضافة إلى ذلك، يظهر غياب واضح لثقافة التسويق داخل المؤسسة، حيث تركز أهدافها الأساسية على وظائف الإنتاج والتخزين والصيانة، دون وجود أهداف استراتيجية مرتبطة ببناء العلامة التجارية أو تحسين الصورة الذهنية أو تطوير العلاقات مع العملاء من منظور تسويقي.

وأخيرًا، فإن نموذج العمل التقليدي الذي تعتمد عليه المؤسسة لا يترك مجالًا كبيرًا لدور حقيقي ومؤثر للعلامة التجارية.

سادسًا: الآثار النظرية والتطبيقية وقيود الدراسة

يمكن استخلاص عدد من الآثار المهمة من نتائج هذه الدراسة. فعلى المستوى النظري، تؤكد النتائج أن العلاقة بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل ليست علاقة ثابتة أو حتمية في جميع السياقات، بل تتأثر بعوامل متعددة، مثل طبيعة القطاع (صناعي أو استهلاكي)، ونوع السوق (B2B أو B2C)، وطبيعة ملكية المؤسسة (عامة أو خاصة)، ودرجة المنافسة في السوق.

أما على المستوى التطبيقي، فتشير النتائج إلى ضرورة عدم الاعتماد على تطوير العلامة التجارية فقط لتحسين نموذج العمل، بل يجب البدء بإصلاحات جوهرية في نظام مراقبة الجودة، باعتباره أولوية أساسية، إضافة إلى

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

تطوير الموارد البشرية والتقنية، وتحسين التكامل بين الأقسام المختلفة، وتنويع مصادر الإمداد والإيرادات، ثم بعد ذلك التفكير في استثمارات العلامة التجارية.

كما تجدر الإشارة إلى وجود بعض القيود في هذه الدراسة، تتمثل في صغر حجم العينة (40 مفردة)، والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والطبيعة الزمنية المقطعية للدراسة، إضافة إلى التركيز على مؤسسة واحدة فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات.

سابعًا: الخلاصة العامة لمناقشة وتحليل النتائج

في ختام هذا التحليل، يمكن القول إن الضعف العام في العلامة التجارية والضعف العام في نموذج العمل يسيران معًا داخل مؤسسة مطاحن سعيدة، لكن دون أن تكون الأولى سببًا مباشرًا في الثاني. فقد أكدت الاختبارات الإحصائية عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، وعدم وجود تأثير معنوي لأبعاد العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل.

وتُعزى هذه النتائج أساسًا إلى طبيعة المؤسسة العمومية، وطبيعة نشاطها في سوق (B2B)، وضعف الثقافة التسويقية، واعتمادها على نموذج عمل تقليدي لا يتيح دورًا فعالًا للعلامة التجارية. كما تختلف هذه النتائج عن معظم الدراسات السابقة التي أجريت في سياقات مختلفة، مما يؤكد أهمية مراعاة الخصائص التنظيمية والسوقية عند تفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتسويقية.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل داخل مؤسسة مطاحن سعيدة، وذلك من خلال تحليل بيانات الاستبيان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج SPSS ، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وقد أظهرت النتائج وجود ضعف عام في مستوى أبعاد العلامة التجارية داخل المؤسسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية ضمن المستويات المنخفضة، مما يدل على محدودية الاهتمام ببناء هوية وشخصية واضحة للعلامة التجارية. كما بينت النتائج وجود ضعف مماثل في أبعاد نموذج العمل، خاصة في مجالات مراقبة الجودة والتكامل بين الأنشطة التشغيلية، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على نموذج عمل تقليدي يركز أساسًا على العمليات الإنتاجية والتوزيعية.

كما أسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن قبول الفرضية العدمية الرئيسية، التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية وتصميم نموذج العمل، إضافة إلى عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد العلامة التجارية (هوية العلامة وشخصيتها) على أبعاد نموذج العمل. وتشير هذه النتائج إلى أن أداء نموذج العمل داخل المؤسسة يتأثر بعوامل أخرى أكثر تأثيرًا من العلامة التجارية، مثل طبيعة القطاع الصناعي، والسياسات التنظيمية، ومستوى الكفاءة التشغيلية.

ويمكن تفسير هذه النتائج بخصوصية بيئة عمل المؤسسة باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في سوق صناعي (B2B) ، حيث يركز العملاء بشكل أساسي على عناصر السعر والجودة واستمرارية التوريد، أكثر من تركيزهم على الجوانب التسويقية المرتبطة بالعلامة التجارية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل قد أسهم في تحقيق أهداف الدراسة من خلال تقديم تحليل علمي لنتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات بصورة منهجية، مما مهد الطريق لاستخلاص الاستنتاجات العامة وتقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الموالي.



خاتمة



تناولت هذه الدراسة موضوع دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل في مؤسسة مطاحن سعيدة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للعلامة التجارية من خلال عرض مفاهيمها الأساسية وأهم عناصرها، مع إبراز دورها في تحقيق التميز التنافسي وبناء الصورة الذهنية لدى العملاء. أما الفصل الثاني فقد خُصص لدراسة الإطار النظري لنموذج العمل، من خلال توضيح مفهومه وأهم مكوناته، مع التركيز على كيفية خلق القيمة وتقديمها وتحقيق الاستدامة في المؤسسة. وفي الفصل الثالث، تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن سعيدة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليل خصائص العينة المدروسة. في حين تم في الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، مع اختبار الفرضيات من خلال دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل"، والتي تم إسقاطها ميدانياً على مؤسسة مطاحن سعيدة (AGRODIV)، تم السعي إلى معالجة إشكالية جوهرية تتمثل في تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية ومكونات نموذج العمل، وكذا اختبار مدى تأثير الأولى على الثانية في سياق مؤسسة صناعية جزائرية.

وقد اعتمدت الدراسة على مقارنة منهجية تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني، من خلال توظيف المنهج الوصفي، مدعماً بأداة الاستبيان، ومعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، بما يسمح بإضفاء طابع علمي وموضوعي على النتائج المتوصل إليها.

وقد أفضت الدراسة التطبيقية إلى جملة من النتائج التي يمكن تأطيرها ضمن المحاور التالية:

أولاً، أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العلامة التجارية داخل المؤسسة يتسم بـ الطابع المتوسط المائل إلى الضعف النسبي، وهو ما يعكس محدودية التوقع الاستراتيجي للعلامة التجارية ضمن توجهات المؤسسة، حيث لم يتم استثمارها كرافعة تنافسية حقيقية، بل بقيت في حدود الاستخدام الوظيفي التقليدي.

ثانياً، بينت النتائج أن نموذج العمل المعتمد داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع الكلاسيكي المرتكز على منطق الإنتاج والتشغيل، مع ضعف واضح في الأبعاد المرتبطة بخلق القيمة، خاصة فيما يتعلق بعلاقات العملاء والقنوات التسويقية، وهو ما يشير إلى غياب تصور ديناميكي لنموذج العمل يتماشى مع التحولات الحديثة في بيئة العمل.

خاتمة

ثالثًا، وعلى مستوى اختبار الفرضيات، كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائيًا بين متغيري الدراسة، كما أظهرت نماذج الانحدار الخطي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلامة التجارية (الهوية، الشخصية) على أبعاد نموذج العمل، وهو ما يترتب عنه منهجيًا رفض الفرضيات البديلة وقبول الفرضيات العدمية.

وتُفسّر هذه النتائج في ضوء مجموعة من المحددات البنيوية والسياقية، لعل أبرزها:

- هيمنة البعد الإنتاجي على منطق التسيير داخل المؤسسة .
 - ضعف التوجه السوقي والتسويقي مقارنة بالمؤسسات الحديثة .
 - غياب التكامل الاستراتيجي بين الموارد غير الملموسة (كالعلامة التجارية) ونموذج خلق القيمة .
- وعليه، يمكن الاستنتاج أن العلامة التجارية داخل المؤسسة محل الدراسة لا تؤدي دورًا محوريًا في إعادة تشكيل نموذج العمل، بل تبقى عنصرًا ثانويًا لم يتم تفعيله ضمن رؤية استراتيجية متكاملة.
- ورغم القيمة العلمية لهذه النتائج، إلا أن الدراسة تبقى محكومة بجملة من القيود، لاسيما محدودية العينة، والطابع الأحادي لحالة الدراسة، مما يحد من قابلية تعميم النتائج.

✕ آفاق البحث

تفتح هذه الدراسة آفاقًا بحثية متعددة يمكن من خلالها تعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذا الموضوع، من خلال:

- توسيع مجال الدراسة ليشمل قطاعات أكثر ديناميكية كالمؤسسات الخدمية والناشئة .
- اعتماد مقاربات تحليلية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).
- إدماج متغيرات تفسيرية جديدة ك الابتكار، التحول الرقمي، والميزة التنافسية .
- دراسة الدور الوسيط أو المعدل للعلامة التجارية في العلاقة بين نموذج العمل والأداء المؤسسي .

✕ التوصيات

استنادًا إلى ما تم التوصل إليه، يمكن اقتراح جملة من التوصيات ذات البعد الاستراتيجي، نوجزها فيما يلي:

على مستوى العلامة التجارية:

خاتمة

- ضرورة إعادة تموضع العلامة التجارية ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، والانتقال بها من وظيفة تعريفية إلى أداة لخلق القيمة والتميز التنافسي .

على مستوى نموذج العمل:

- العمل على إعادة تصميم نموذج العمل وفق مقارنة حديثة تقوم على منطق خلق القيمة المشتركة بدل التركيز الحصري على الإنتاج .

على المستوى الاستراتيجي:

- تحقيق التكامل بين الأصول الملموسة وغير الملموسة، خاصة من خلال دمج العلامة التجارية ضمن بنية نموذج العمل .

على المستوى التنظيمي:

- تعزيز الثقافة التسويقية داخل المؤسسة، وتطوير كفاءات الموارد البشرية في مجالات التسويق الاستراتيجي وإدارة العلامة التجارية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا: قائمة المراجع باللغات الاجنبية

1. A Field .(2018) .Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics5) .th ed .London, UK: SAGE Publications.
2. A. Behr و G. Schiavi .(2018) .Business Model Innovation in the Digital Age .
Journal of Business Models.345–338 الصفحات ،.
3. A. M & ،.Haenlein, M Kaplan .(2010) .Users of the world, unite! Business .
Horizons.68–59 الصفحات (1)53 ،
4. A. M & ،.O’Guinn, T. C Muniz .(2001) .Brand community .*Journal of Consumer Research*.432–412 الصفحات (4)27 ،
5. A. Payne .(بلا تاريخ) .Handbook of CRM .*England: Butterworth–Heinemann* الصفحات ،
.150–112
6. A & ،.Pigneur, Y Osterwalder .(2010) .*Business Model Generation*) .trans. Ismael
Saleh Arabic ed : عمان: (المترجمون) Jabal Amman Publishers.
7. A & ،.Pigneur, Y Osterwalder .(2010) .Business Model Generation: A Handbook for
Visionaries, Game Changers, and Challengers .*Hoboken, NJ: John Wiley & Sons*.
8. A & ،.Tatsat, P Ariyawardana .(2018) .Impact of Logo Design on Consumer
Perception .*Journal of Brand Design* .
9. A., Pigneur, Y., Bernarda, G & ،.Smith, A Osterwalder .(2014) .*Value Proposition Design* .Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
10. A., Ramachandran, S., Mohsenifard, H., Nawaser, K., Sasani, F & ،.Gharleghi, B.
Yazdi .(2024) .The ebb and flow of brand loyalty: A 28–year bibliometric and
content analysis .*Journal of Propulsion Technology*.170–155 الصفحات (1)45 ،
11. Aaker Devid.A .(1996) .*Building Strong Brands* .new york: free press.

قائمة المراجع

12. Alexander. Osterwalder .(2004) .The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach .*Doctoral Thesis ,University of Lausanne*.20–14 الصفحات ،
13. Alexandre. Michea .(2016) .Business Model Innovation and Value Creation in the Digital Economy .*Journal of Business Research*.36–31 الصفحات ص .،
14. B Rosenbloom .(2012) .Marketing channels .*OH: Cengage Learning*8 ,th ed ، الصفحات 78–45.
15. B Schmitt .(1999) .*Experiential Marketing* .Free Press (Part of Simon & Schuster.(
16. B & ،.Evans, J. R Berman .(2013) .*Retail Management: A Strategic Approach* 12 (المجلد)th edition .(Pearson Education.
17. Bahae Eddine HALIM مع نموذج *business model canvas* .(2019 ، 10 21) .شرح كامل للـ *business model canvas* : تاريخ الاسترداد 02 03 ، 2026 ، من LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/%D8%B4%D8%B1%D8%AD-%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D9%84%D9%80business-model-canvas-%D9%85%D8%B9-%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A-bahae-eddine-halim/>
18. Benoît. Godin .(2015) .Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries .*Routledge Publishing*.575–573 الصفحات ،
19. C Grönroos .(2017) .Service Management and Marketing .*Wiley*.
20. C. E Carroll .(2013) .The Handbook of Communication and Corporate Reputation .*Wiley-Blackwell*.
21. C. J Fombrun .(1996) .Reputation: Realizing Value from the Corporate Image .*Harvard Business School Press*.
22. C. J & ،.Van Riel, C. B. M Fombrun .(1997) .The reputational landscape .*Corporate Reputation Review*.13–5 الصفحات ، (2–1)1 ،

قائمة المراجع

23. C. J., Ponzi, L. J & ,Newburry, W Fombrun .(2015) .Stakeholder tracking and analysis .*Corporate Reputation Review*.24-3 الصفحات ،(1)18 ،
24. Charles Fombrun .(1997) .Reputation: Realizing Value from the Corporate Image .*Harvard Business School Press* .
25. D. A Norman .(2013) .*The Design of Everyday Things* .usa : Basic Books.
26. D. C., Gonzales, J. L & ,Castanon, J Gibson .(2008) .The importance of reputation and the role of public relations .*Public Relations Quarterly*.18-15 الصفحات ،(3)51 ،
27. D. J., Closs, D. J & ,Cooper, M. B Bowersox .(2012) .*Supply Chain Logistics Management*4 (المجلد) th edition .(McGraw-Hill Education.
28. David A Aaker .(1996) .Building Strong Brands .*Free Press*.72-68 الصفحات ،
29. F. J & ,Wallnau, L. B Gravetter .(2021) .Statistics for the Behavioral Sciences .*11th ed* .Boston: MA: Cengage Learning.
30. F & ,Maklan, S Buttle .(2019) .Customer Relationship Management: Concepts and Technologies .*Routledge*.500-400 الصفحات ،
31. H Chesbrough .(2010) .Business models, business strategy and innovation .*Long Range Planning*.194-172 الصفحات ،(3-2)43 ،
32. H El-Gohary .(2020) .Marketing in Small and Medium Enterprises (SMEs): Trends and Challenges .*International Journal of Marketing Studies*.
33. I. et al. Hindarsah .(2020) .Business Model Innovation and Value Creation in the Digital Era .*International Journal of Innovation Studies*.3970-3964 الصفحات ،.
34. J. H & ,Singh, H. Dyer .(1998) .The relational view .*Academy of Management Review*.679-660 الصفحات ،(4)23 ،
35. J. J Lambin .(2012) .*Marketing stratégique et opérationnel* .france: Dunod.

قائمة المراجع

36. J. K., Back, R. M & ,Kim, Y. K. Park .(2023) .Toward a new business model of retail industry: The role of brand experience and brand authenticity .*Journal of Retailing and Consumer Services*.10-1 الصفحات ،103212 ،71 ،
37. J. P & ،Orsoni, J Helfer .(2000) .*Marketing* .Paris: Vuibert. فرنسا:
38. J. Pallant .(2020) .SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS 7 .*th ed* .London, UK: Routledge.
39. J., Reyes–Cancino, R & ،Arenas–Castro, J Ruiz–Ramirez .(2019) .Business model innovation and its impact on firm performance .*Sustainability* ،698 ،(3)11 ، الصفحات ،15-1.
40. Jean–Jacques Lambin .(2012) .Market–Driven Management: Strategic and Operational Marketing .*Palgrave Macmillan*.624 صفحة ،.
41. Jean–Noël Kapferer .(2012) .The New Strategic Brand Management5 .*th edition*، Kogan.315-310 الصفحات ،
42. Jennifer Aaker .(1997) .Dimensions of Brand Personality .”*Journal of Marketing Research* ،Vol. 34, No. 3.356-347 الصفحات ،
43. Joan Magretta .(2002) .*Why Business Models Matter*: الولايات المتحدة الأمريكية: Harvard Business Review Press.
44. K. L. Keller .(2008) . الإدارة الاستراتيجية للعلامة التجارية: بناء وقياس وإدارة حقوق الملكية للعلامة التجارية. بيرسون برنتيس هول.
45. keller kevin line .(2001) .Building Customer–Based Brand Equity .*Marketing Management*.
46. M. E. Porter .(1985) .*Competitive advantage* .
47. M. Jae & Duggan, Michael. Moon .(2008) .Public Sector Business Models and Value Creation .*Public Administration Review*.18-10 الصفحات ،

قائمة المراجع

48. M. W., Christensen, C. M & ,Kagermann, H Johnson .(2008) .Reinventing your business model .*Harvard Business Review*.59–50 الصفحات (12)86 ،
49. M & ,Yang, S. U Sung .(2008) .Toward the model of organization–public relationships .*Journal of Public Relations Research*.376–357 الصفحات (4)20 ،
50. O. A & ,Mmutle, T Ajayi .(2021) .Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility .*Corporate Communications: An International Journal*.15–1 الصفحات (5)26 ،
51. P. B & ,Cabiddu, F Floreddu .(2016) .Social media communication and online reputation management .*Business Process Management Journal* الصفحات (3)22 ، .508–492
52. P & ,Armstrong, G Kotler .(2018) .*Principles of Marketing*17 (المجلد) th edition (Global edition) .(Pearson Education Limited.
53. P & ,Armstrong, G Kotler .(2018) .*Principles of Marketing*17 (المجلد) th edition (Global edition) .(Pearson Education Limited.
54. P & ,Keller, K. L. Kotler .(2016) .Marketing management .*Boston, MA: Pearson Education*15)، *th ed*.245–210 الصفحات ،
55. P., Kartajaya, H & ,Setiawan, I Kotler .(2019) .Marketing4.0.224–208 الصفحات .
56. Philip & Keller, Kevin Lane Kotler .(2016) .Marketing Management15 .*th edition*, *Pearson*.312–310 الصفحات ،15 ،
57. Philip et al. Kotler .(2019) .Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital . *Wiley*.155–150 الصفحات ،
58. philip kotler & keller kevien .(2016) .*Marketing Management*15 (المجلد) th ed .(new york: Pearson Publishing House.
59. Philip Kotler .(2003) .*Les clés du marketing* فرنسا: Paris : Village Mondial.

قائمة المراجع

60. R. H Ballou .(2004) .*Business Logistics/Supply Chain Management*5th (المجلد 5) edition .(Pearson Education / Pearson Prentice Hall.
61. R. L Heath .(2013) .*Encyclopedia of public relations* .*Sage Publications*.
62. René Wagenaar & Sjaak Beerens Marijn Janssen .(2008) .A Framework for Analyzing e–Government Business Models .*Government Information Quarterly* ،*Vol. 25, No. 2*.220–202 الصفحات ،
63. S. Yao .(2022) .Design of brand business model based on big data and Internet of Things technology application .*International Journal of Information Systems and Engineering*.53–45 الصفحات ،(2)10 ،
64. S., et al Glasgow .(2019) .*Visual Communication and the Graphic Design Process* . London, UK: Academic Press.
65. T., Gwinner, K. P., Walsh, G & .,Gremier, D. D Hennig–Thurau .(2004) .Electronic word–of–mouth .*Journal of Interactive Marketing*.52–38 الصفحات ،(1)18 ،
66. Tina & Foss, Nicolai. Saebi .(2017) .Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions .*Journal of Management* ،*Vol. 43, No. 6*.227–200 الصفحات ،
67. W. T Coombs .(2004) .Impact of past crises on current crisis communication . *Journal of Business Communication*.289–265 الصفحات ،(3)41 ،
68. X., Jørgensen, S., Levesque, M & .,others. Ma .(2024) .How business model design influences firm growth in a transforming economy: A configurational perspective .*Journal of Business Venturing Insights* ،21 ،e00432.12–1 الصفحات ،

ثانيا: قائمة المراجع باللغة العربية

1. ا عليوة. (2001). *تنمية مهارات العلاقات العامة في الظروف المناسبة*. القاهرة مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

2. ا.فاتح مجاهدي. (2009). دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية ENIE للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، الصفحات 229-254.
3. احمد محمد عزمي عزمي. (2023). الهوية البصرية للعلامة التجارية ودورها في التأثير على سلوك المستهلك. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
4. الدباغ عبد الكريم. (2016). *ادارة التسويق المعاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية.
5. السالم مؤيد عبدالله. (2014). *إدارة العلامة التجارية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. الغزوزي ميلودي. (2000). *التصميم الجرافيكي والهوية البصرية للمؤسسات*. الجزائر: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
7. المطري، فوزية . (2025). استراتيجية مقترحة لتصميم العلامة التجارية في السوق السعودي. *دراسة أكاديمية، المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية*.
8. أوكيل، راجح. (2021). الأبعاد التفضيلية للعلامة التجارية وأهمية تنميتها - نموذج تجريبي حول تغيير فيسبوك إلى ميتا. *دراسة أكاديمية، الجزائر. الجزائر*.
9. بسام عبد الرحمان الجريدة. (2013). *إدارة العلاقات العامة*. عمان، الاردن: دار أسامه للنشر والتوزيع.
10. بن رجم، شيماء. (2024). نموذج العمل التجاري الابتدائي (Business Model Canvas) لتطبيق منصة خدمات منزلية. *مذكرة تخرج، جامعة جزائرية. الجزائر*.
11. بوالصوف، مريم، وياسين قرناي. (ديسمبر، 2021). تمثيلات الهوية البصرية للعلامة التجارية Mobilis في الإشهار التلفزيوني. *جماليات (مجلة علمية محكمة صادرة عن جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم)*، المجلد 8، العدد 2، الصفحات 136-162.
12. حافي راسو، رزيقة. (2015). تطوير العلامة التجارية كأساس لبناء ميزة تنافسية - دراسة حالة منظمة حمود بوعلام. *مذكرة تخرج، جامعة جزائرية. الجزائر*.
13. حسام الدين عباسي أسامة يونس. (2023 - 2024). أثر التسويق بالمحتوى على أبعاد شخصية العلامة التجارية . *جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة- . ولاية تبسة، الجزائر: جامعة الشيخ العربي التبسي*.
14. ر بلخيري. (2016). *العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة*. عمان ، الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

15. ر بلخيري. (2016). *العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة*. عمان ، الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
16. س صالح. (2007). *وسائل الاتصال وصناعة الصور الذهنية*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
17. صبري، محمد عمر؛ القواسمي، خالد عيسى وآخرون. (2023). *تبني نموذج لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas) في استكشاف التحول الرقمي للأعمال*. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 15(2)، الصفحات 123-145.
18. ع و كريمان، ف عوجة. (2008). *إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية*. القاهرة مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
19. عبد العالي، أحمد. (2018). *الاتصال التسويقي المتكامل*. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
20. عثمانى كريمة. (2001). *العلامة التجارية والهوية البصرية للمؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. غسان قاسم داودي اللامي. (بلا تاريخ). *إدارة التسويق - أفكار و توجيهات جديدة*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية.
22. ف بورقعة. (2017). *الصورة الذهنية للعلامة التجارية وولاء المستهلك*. المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، الصفحات 66-79.
23. فراس الاشقر مرهف الابراهيمى. (2023). *أثر الهوية البصرية للعلامة التجارية في تعزيز قيمة العملاء*. مجلة جامعة البعث - سلسلة العلوم الاقتصادية، الصفحات 109-136.
24. فيليب كوتلار، جاري ارمسترونج. (2007). *أساسيات التسويق*. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
25. مثنى معان أبراهيم ساره مجدي عبدالحسين. (4 6، 2024). *شخصية العالمة التجارية وتأثيرها بالثقة العالمة التجارية (دراسة استطالعية لعينة من شركات السفر*. مجلة الدارة والاقتصاد، الصفحات 135 - 144.
26. محمود على الرشدان. (2009). *العلامة التجارية*. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى ص12.
27. مسيرة عاطف المطيعي. (2001). *الاتصال البصري والإشهار*. القاهرة: دار النهضة العربية.

قائمة المراجع

28. نبيل خليل طه سمور و يوسف عبد عطية بحر. (جوان 2023). "Canvas" إطار مقترح لنموذج أعمال منظمات القطاع العام في عصر التحول الرقمي وفقا لمنهجية نموذج العمل. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، المجلد 10 العدد-01 ، الصفحات 368-400.
29. نهال عفيفي محمد. (2001). *الهوية البصرية ودورها في الاتصال المؤسسي*. القاهرة مصر: دار النشر الجامعي.
30. هوارى معراج واخرون. (2013). *العلامة التجارية الماهية والاهمية*. الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ص12.



قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم:

في البداية شكرا لقبولكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان

تسعى هذه الدراسة التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الى معرفة دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل في المؤسسات الاقتصادية كما تهدف الى توضيح العلاقة بين مكونات العلامة التجارية ومكونات نموذج العمل ، لذلك يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل مسؤولية وموضوعية حتى يسمح لنا بإنجاز هذه الدراسة بشكل جيد وشكرا لكم على تعاونكم معنا .

المحور الأول: البيانات الشخصية

المستوى التعليمي: جامعي

☐ ثانوي

☐ مهني

☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐

المستوى الوظيفي: موظف

☐

مدير قسم

☐

إطار إداري

☐

المحور الأول: العلامة التجارية
العلامة التجارية: هي هوية المؤسسة التي تعكس وعودها وقيمتها وتميز عروضها عن المنافسين في السوق.

الرقم	الأسئلة	موافقة الملاحظ	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الهوية الرسمية للعلامة التجارية لدى المؤسسة (اسم العلامة - الشعار - الهوية البصرية - الشعار اللفظي)							
01	اسم العلامة يعكس بوضوح طبيعة نشاط المؤسسة.						
02	شعار المؤسسة له تأثير في قيمة وهوية العلامة التجارية.						
03	الهوية البصرية تعكس احترافية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.						
04	الشعار اللفظي يعبر عن رسالة المؤسسة وعن نشاطها بدقة.						
05	تصميم الشعار يساعد على ترسيخ العلامة في أذهان العملاء.						
ثانياً: أبعاد شخصية العلامة (شخصية العلامة - الصورة الذهنية - السمعة)							
06	لدى المؤسسة رؤية واضحة للشخصية التي ترغب أن تعكسها علامتها التجارية						
07	تدرك المؤسسة طبيعة الصورة الذهنية السائدة عنها في السوق المحلي						
08	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.						
09	تعتبر السمعة الإيجابية أحد أهم أصول المؤسسة غير المادية.						
10	تقوم المؤسسة بمتابعة انطباعات العملاء حول علامتها التجارية بشكل دوري.						
11	تعتبر المؤسسة أن شخصية العلامة عنصر استراتيجي في تميزها التنافسي.						
المحور الثاني: تصميم نموذج العمل (BMC) هو الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لتنظيم مواردها وأنشطتها وشراكاتها من أجل خلق قيمة وتحقيق الربح. أولاً: البعد التسويقي (شرائح العملاء - القيمة المقترحة - قنوات التوزيع - علاقات العملاء)							
12	تعرف المؤسسة الفئات الرئيسية التي تشتري منتجاتها.						
13	تحرص المؤسسة على توفير المنتج في الوقت المناسب للعملاء.						
14	يتم تسليم المنتجات للعملاء في المواعيد المتفق عليها.						
15	يتم استقبال شكاوى العملاء ومعالجتها بجدية.						
16	تحافظ المؤسسة على علاقات مستمرة مع عملائها الرئيسيين.						
17	تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات العملاء حول المنتج.						
ثانياً: البعد المالي (مصادر الإيرادات - هيكل التكلفة)							
18	تقوم الإدارة بمراقبة الإيرادات بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف المالية.						
19	يتم تخطيط تكاليف التشغيل (العمالة، الكهرباء، النقل) بشكل منظم.						
20	تعتمد المؤسسة استراتيجيات لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة المالية.						
ثالثاً: البعد التشغيلي (الموارد الرئيسية - الأنشطة الرئيسية - الشركاء الرئيسيون)							
21	تمتلك المؤسسة الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة لتشغيل الإنتاج بكفاءة.						
22	يتم مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج لضمان مطابقة المواصفات.						

قائمة الملاحق

23	تتكامل الأنشطة اليومية بين الأقسام المختلفة (إنتاج، تخزين، توزيع) لضمان استمرارية العمل.
24	يتم استخدام الموارد التقنية والمخزنة بشكل منظم لضمان الإنتاج المستمر.
25	تعتمد المؤسسة على شركاء استراتيجيين في توريد القمح الصلب والقمح اللين
المحور الثالث: أثر العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل	
أولاً: تأثير مكونات العلامة التجارية على المكونات التسويقية لنموذج العمل	
26	وجود علامة تجارية قوية يسهل وصول منتجات المطحنة إلى العملاء من خلال قنوات التوزيع.
27	الشعار والهوية البصرية تعكس جودة المنتجات والثقة بالمؤسسة.
28	السمعة الإيجابية للعلامة التجارية تساهم في زيادة ولاء العملاء واستقرار الإيرادات.
ثانياً: دور العلامة التجارية في دعم المكونات التنفيذية لنموذج العمل	
29	العلامة التجارية تساهم في تعزيز التعاون مع الشركاء الرئيسيين من خلال سمعتها.
30	العلامة التجارية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية سليمة لتحسين الأداء.
31	العلامة التجارية تساعد في تنظيم الأنشطة التشغيلية (الطحن، التعبئة، التخزين) بكفاءة.
ثالثاً: دور العلامة التجارية في تصميم نموذج العمل	
32	العلامة التجارية تعزز قدرة المؤسسة على تصميم نموذج عمل متكامل بين العوامل التسويقية والتنفيذية.
33	عندما تكون صورة المؤسسة جيدة، يصبح العمل أسهل في التوزيع والتعامل مع الزبائن.
34	وجود علامة معروفة يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات أفضل لتطوير العمل مثل مؤسستنا.

قائمة الملاحق

بطاقة المعلومات حول مؤسسة مطاحن سعيدة

FA: 048 38 21 14 15 **Fiche d'identification de l'Entreprise**

Raison Social de l'Entreprise
ou dénomination de l'Unité

Complexe Industriel et Commercial Saida
Spa Filiale Cereales La Houat Agrodiv.

Réf :

Spa

048 809 22 082 10/98

099 8030 19 145 616

Statut juridique Numéro du Registre Commerce

Numéro d'identification Statistique

Adresse

Zone industrielle N: 1 Saida
Commune : Saida Wilaya : Saida

Nom et Prénom du Gestionnaire

Date de Création

Nelati Zouaoui Directeur du C.E. Saida

15/11/1998

Tél : 048 42 06 43 Fax : 048 42 06 46 E-mail : moulinsaida@yahoo.fr

Effectif : 111 Capital Social

Adresse Entreprise Mère : Route de Sougueur BP 277 Tiaret

Secteur d'activité : Industrielle

Activité Exercée : Transformation Céréales Semoulerie-minoterie

Désignation Des Produits	Unité de Mesure	Capacité de Production Annuelle		Matières Première	Origine de la Matière Première
		Théorique	Réelle	Utilisées	
Semoule	Quintal	277 200	106 722	Blé dur	CCLS
					CCLS
Farine	Quintal	547 200	355 740	Blé tendre	CCLS
Issue meunerie	Quintal	255 600	138 138		

Observations : pour la capacité de production théorique on n'a pas pris en considération les jours fériés ; week end et arrêt tech

قائمة الملاحق

1/- جداول إحصاءات الوصف (Descriptive Statistics)

الجدول 1: الخصائص الديموغرافية للعينة (تكرارات ونسب مئوية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	جامعي	26	65.0%
	ثانوي	8	20.0%
	مهني	6	15.0%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	18	45.0%
	5 - 10 سنوات	9	22.5%
	10 - 15 سنة	9	22.5%
	أكثر من 15 سنة	4	10.0%
المستوى الوظيفي	موظف	24	60.0%
	مدير قسم	12	30.0%
	إطار إداري	4	10.0%

2/- جداول الثبات (Reliability - Cronbach's Alpha)

الجدول 1: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
العلامة التجارية	11	0.630
تصميم نموذج العمل	14	0.720
أثر العلامة التجارية على نموذج العمل	9	0.850
جميع المحاور	34	0.875

قائمة الملاحق

4/- جداول اختبار الفرضيات (Regression & Correlation)

الجدول 2: معامل الارتباط بين العلامة التجارية ونموذج العمل (الفرضية الرئيسية)

النتيجة	Sig. مستوى الدلالة	R معامل الارتباط	المتغير المستقل	المتغير التابع
غير دال	0.465	0.119	العلامة التجارية	تصميم نموذج العمل

الجدول 3: أثر هوية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل (الانحدار البسيط)

نتيجة الفرضية	Sig.	F	R ²	R	النموذج
غير معنوي	0.051	4.078	0.097	0.311	هوية العلامة → نموذج العمل

الجدول 4: أثر شخصية العلامة التجارية على أبعاد نموذج العمل

نتيجة الفرضية	Sig.	F	R ²	R	النموذج
غير معنوي	0.839	0.042	0.001	0.033	شخصية العلامة → نموذج العمل

5/- جدول (ANOVA) تحليل التباين

الجدول 5: تحليل التباين لأثر هوية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.051	4.078	0.715	1	0.715	الانحدار
		0.175	38	6.667	البواقي
			39	7.383	المجموع

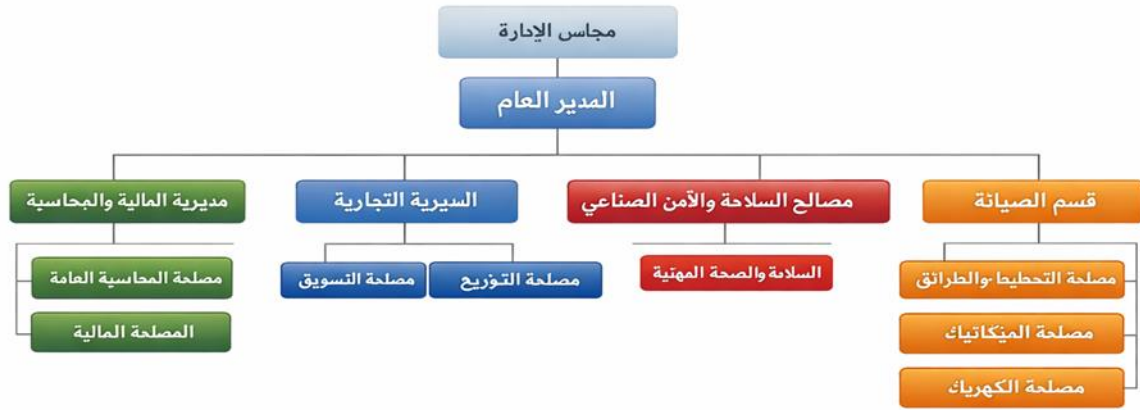
الجدول 06 تحليل ANOVA لأثر شخصية العلامة التجارية على ابعاد نموذج العمل

الدلالة الإحصائية (Sig.)	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
0.839	0.042	0.008	1	0.008	الانحدار (Regression)	1
		0.194	38	7.375	(Residual) البواقي	

قائمة الملاحق

	المجموع (Total)	7.383	39			
--	-----------------	-------	----	--	--	--

الهيكل التنظيمي لمطاحن سعيدة



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصاحن الفرسان AGRODIV

قائمة الملاحق