

المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي و تحقيق التميز في أداء المؤسسات
الإقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية -

Strategic flexibility as an input to marketing innovation and achieving excellence
in the performance of Algerian economic institutions- A field study -

د. بوفاس الشريف، أ. بليلية ربيع، جامعة سوق أهراس، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2017/01/ 07)، تاريخ التقييم: (2017/02/ 05)، تاريخ القبول: (2017/02 /24)

Abstract

المخلص

In light of the rapid changes taking place in the business world has been associated with the ability to achieve excellence of economic institutions to meet current requirements and satisfy future expectations of all stakeholders, it is no longer characterize the performance limited only to achieve growth and increase the financial surpluses, but go beyond that to include other public utility requiring the need to quickly adapt to the lowest possible costs with the new data, including environmental protection requirements and social priorities, this was accompanied by a private guide industrial economic institutions, including a review of current strategies adopted with the principle of flexibility in its implementation in order to achieve a positive compatibility with the surrounding environment and lasting excellence in performance through the adoption of flexible mechanisms to activate the requirements of sustainable development at the level of their production and marketing. In its practical part, this study also has concluded a series of results and provided a set of recommendations.

Key words: flexibility strategy, marketing creativity, excellence in performance

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال يرتبط تحقيق التميز بقدرة المؤسسات الاقتصادية على تلبية المتطلبات الحالية، و إشباع التوقعات المستقبلية لكافة المتعاملين، إذ لم يعد تميز الأداء يقتصر فقط على تحقيق النمو و زيادة الفوائض المالية، بل تجاوز ذلك ليشمل أولويات أخرى ذات منفعة تستوجب ضرورة التكيف السريع بأقل التكاليف مع المعطيات الجديدة بما في ذلك متطلبات الحماية البيئية و الاجتماعية، وقد رافق ذلك توجه المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها إلى مراجعة استراتيجياتها الحالية مع تبنيها مبدأ المرونة في تنفيذها. تمّ التوصل في الجانب الميداني إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة مع التميز في أداء مطاحن بلغيث بسوق أهراس بدلالة مؤشرات مجتمعة، كما خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الإبداع التسويقي، التميز في الأداء.

مقدمة:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من الوسائل و الأدوات التي تساعدها في تطوير مرونتها الاستراتيجية،و التي ترتبط أساسا بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية، و رصد مختلف المستجدات الخارجية من أجل العمل على التكيف السريع معها بالاستناد على نظام معلومات متكامل لعمليات التحليل المختلفة، من أجل اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، مع التركيز على وظيفة البحث و التطوير كآلية مساعدة على مسايرة التقدم التكنولوجي في عرض منتجات تستجيب كما و نوعا لمتطلبات السوق و تفضيلات الزبائن، و لقد أصبحت وظيفة البحث و التطوير من أهم جوانب التطور التكنولوجي لأنها تمثل وسيلة هامة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع التسويقي، كما تؤدي إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية و البشرية، و ترتبط جهود المؤسسة الاقتصادية فيما يخص هذه الوظيفة بثلاثة مجالات أساسية تعتبر من أهم مصادر الابتكار وهي: البحث الأساسي، البحث التطبيقي، التطوير. و لقد نشرت العديد من الدراسات حول أفضل النماذج لتنظيم وظيفة البحث و التطوير من أجل تقليص مخاطر الابتكار و تخصيص الخاطئ للأموال تقاديا لتراجع المؤسسات الاقتصادية و خروجها النهائي من السوق، و تعد المرونة مدخلا استراتيجيا هاما يعكس قدرة الإدارة المتميزة على الابداع الإداري و ضمان تميز الأداء للمؤسسة.

هدفت هذه الدراسة في شَها التطبيقِي إلى دراسة ميدانية على مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش ولاية سوق أهراس من خلال تحليل اتجاهات العاملين فيها حيث اعتمدت أسلوب الاستمارة و تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS و تمّ التوصل إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة مع التميز في أداء المؤسسة المدروسة بدلالة مؤشرات مجتمعة، حيث تبين أن هذه النتيجة تعكس أهمية الإبداع التسويقي بالنسبة لمطاحن بلغيث الكبرى، كما خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و تقديم مجموعة من التوصيات.

1- إشكالية الدراسة: انطلاقا مما سبق ذكره يمكن طرح الاشكالية من خلال السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم الإبداع من خلال مؤشرات المزيج التسويقي في دعم الأداء لمطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش - ولاية سوق اهراس - ؟

2- فرضيات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية و التي تنفرع منها أربعة فرضيات فرعية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة و بين تميز الأداء بمؤشرات مجتمعة لمطاحن بلغيث الكبرى، و تنبثق منها أربعة فرضيات كالتالي:

- 1.2- الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إبداع المنتج و تميز الأداء لمطاحن بلغيث الكبرى.
- 2.2- الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إبداع التسعير و تميز الأداء لمطاحن بلغيث الكبرى.
- 3.2- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إبداع الترويج و تميز الأداء لمطاحن بلغيث الكبرى.
- 4.2- الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إبداع التوزيع و تميز الأداء لمطاحن بلغيث الكبرى.
- 3- أهداف الدراسة:** تشير إليها في النقاط التالية:
- توسيع المعارف فيما يخص الإبداع بالمزيج التسويقي لنشر الوعي و الإدراك في المؤسسات الجزائرية؛
 - قياس أثر مؤشرات الإبداع التسويقي (الإبداع في المنتج، الإبداع في التسعير، الإبداع في الترويج، الإبداع في التوزيع) على تميز الأداء في مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش، سوق اهراس.
 - الوقوف على المزايا المترتبة عن المرونة الاستراتيجية في إمكانية المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بما يسمح بالتكيف مع التغيرات الحاصلة في ظل التوجه نحو تنمية مستدامة تراعي مصالح كافة المتعاملين؛
 - تحليل التداخل بين سعي المؤسسات الاقتصادية لتميز أدائها، وتحقيق السبق التنافسي، والالتزام بالإبداع التسويقي؛
 - محاولة التوصل إلى نتائج تعطي صورة عن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة، مع تقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحقيق الإبداع و التميز في الأداء المؤسسي.
- 4- مجتمع الدراسة و الأدوات المستعملة:** لمعالجة الاشكالية و اختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة من حيث المصادر الأولية على تصميم استبيان موجه للإداريين و العمال وفق أسلوب المسح الشامل يشمل المحاور التالية:
- **المحور الأول:** البيانات الخاصة بالإبداع التسويقي من خلال التركيز على المقاييس المتعلقة بمتغيرات الإبداع في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج و التوزيع).
 - **المحور الثاني:** البيانات الخاصة بأبعاد التميز في الأداء (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و رضا العميل).
 - تم توزيع 60 استبيان استرجع منها 49 منها قابلة للتحليل أي بنسبة 81.67%.
 - تم بناء 55 سؤال مقسم لكل عنصر من العناصر و الأبعاد، و ذلك وفق مجال الدراسة التالي:

5- **منهجية الدراسة الميدانية:** تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS وذلك لاستخراج التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية للفترات لوصف عينة الدراسة، و اختبار الثبات (ألفا كرونباخ)، و اختبار (VIF) و اختبار (K-S) و تحليل التباين لإختبار الفرضيات ووصف علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة من جهة و المتغير التابع من جهة أخرى.

6- **تقسيم الدراسة:** قسما البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية محور أول للابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، أما المحور الثاني فقد خصص لدراسة علاقة المرونة الاستراتيجية بالتميز، ثم المحور الثالث الذي شمل الدراسة الميدانية لدور الإبداع التسويقي ومؤثراته في تميز أداء مطاحن بلغيث الكبرى.

المحور الأول: الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

أولاً - مفهوم الابتكار، أشكاله و محدثاته

1- **تعريف الابتكار:** قدمت عدة تعاريف للابتكار نذكر منها التعريف التالي:

الابتكار هو: "تطبيق تبديلات في التكنولوجيا أو توليفات تكنولوجية تؤدي إلى تغيرات في منتج، في أساليب الإنتاج وفي التنظيم" (CK. Parahalad i ms. Krishnah, 2008, p320). ووفق أدبيات الابتكار يمكننا التفرقة بين الابتكار (Innovation)، (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص 125) و الإبداع (Créativité) من خلال أن هذا الأخير يشير إلى توليد الأفكار بالعصف الذهني للتوصل إلى أفكار جديدة خلاقة تدفع إلى الابتكار من خلال تحويل الأفكار المبدعة إلى منتجات أو عمليات جديدة.

2- **أشكال الابتكار في المؤسسات الاقتصادية:** يمكن أن تأخذ الابتكار ثلاثة أشكال هي: (تيفاي العربي، 2011، ص ص 12 - 15).

أ- **الابتكار الإداري (L'innovation administratif):** يتعلق بالنظام الإداري داخل المؤسسة فيما يخص تنفيذ طرق جديدة لممارسة السلطة، تعيين و تحفيز الأفراد، صناعة القرارات الإدارية (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص 123)؛

ب- **الابتكار التقني (L'innovation technique):** اختصر تعريف الابتكار التقني أو التكنولوجي في المنتجات والعمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص؛

ج - **الابتكار المساعد (L'innovation auxiliaire):** يتجاوز الوظائف الابتدائية للمؤسسة و يهدف إلى تحسين المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجيات السوق.

3- **أثر البيئة التنافسية على تطبيق الابتكار:** تسعى المؤسسات إلى البحث عن حالات التوازن مع بيئتها التنافسية من خلال تبني مبدأ التغيير الاستراتيجي لاحتواء البعد الديناميكي كنوع من الابتكار الإداري الخاضع في تحديد خصائصه لطبيعة الظروف البيئية و فق ما أشار له كل من Dess و Beard سنة 1984 (رعد حسن الصرن، 2000، ص 271).

ثانيا - مفهوم الإبداع التسويقي، مراحله و مجالاته ضمن المزيج التسويقي

1- تعريف الإبداع التسويقي: لقد تعددت واختلفت وجهات النظر حول مفهوم الإبداع التسويقي، إلا أننا سنقتصر على هذه التعاريف:

- يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية (نعيم حافظ أبو جمعة، 2003، ص 04)؛

- وضع مفاهيم أو استراتيجيات بيع جديدة أو مختلفة بشكل كبير عن أساليب البيع الموجودة من قبل

([http://www.mouvement.europeen.eu/wpcontent/uploads/2016/05/MEF_COS_Com-](http://www.mouvement.europeen.eu/wpcontent/uploads/2016/05/MEF_COS_Com-RechercheEducInnovJamet2.pdf)

[RechercheEducInnovJamet2.pdf](http://www.mouvement.europeen.eu/wpcontent/uploads/2016/05/MEF_COS_Com-RechercheEducInnovJamet2.pdf), 2016)؛

- كما يعرف الإبداع التسويقي حسب دليل أوسلو لسنة 2005 بأنه: وضع طريقة جديدة للتسويق تشمل تغييرات هامة في تصميم المنتج أو التغليف، موضع المنتج، ترويج المنتج أو تسعيره (عبد الرزاق بن علي، 2014، ص 217)، و يمكننا تحديد مفهوم شامل للإبداع التسويقي ينصب على جميع عناصر من عناصر المزيج التسويقي على كل عناصره في آن واحد.

2- مراحل الإبداع التسويقي:

تمر عملية الإبداع التسويقي بعدة مراحل متكاملة ومتناسقة فيما بينها نوجزها كما يلي: (نعيم حافظ أبو جمعة، 2003، ص ص 55-56).

مرحلة الأفكار الإبداعية، مرحلة الغربة (التصفية) المبدئية للأفكار، مرحلة تقييم الأفكار (الإبداعات)، مرحلة اختيار الإبداع (الفكرة)، مرحلة تطبيق الإبداع، مرحلة تقييم نتائج التطبيق.

3- الإبداع في مجال المزيج التسويقي: والذي يشمل بدوره الإبداع في مختلف عناصر المزيج التسويقي كما يلي:

3-1- الإبداع في مجال المنتجات: إن الإبداع بتقديم منتجات جديدة إلى السوق هو إحدى العمليات الأساسية في مجال الصناعة، التصميم، التطوير و تعتبر هذه العملية المفتاح إلى التجديد وتحديد الصناعة والمنافسة على الأمد البعيد والبقاء لتصنيع المؤسسات وتركيز المنافسة على تقنيات سريعة التغيير، دورة حياة منتج قصيرة (محمود جاسم الصميدعي وريدينه عثمان يوسف، 2001، ص ص 224-225)، و يصنف المنتج وفق ثلاثة مستويات هي: جوهر المنتج، المنتج الفعلي، المنتج المدعم (محمود جاسم الصميدعي وريدينه عثمان يوسف، 2001، ص 101).

3-2- الإبداع في مجال التسعير: تبرز أهمية السعر من ناحية التسويق كأحد المجالات المهمة للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات والأرباح، وتأثيره في الطلب على المنتجات وكذلك لكونه أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة (محمود جاسم الصميدعي وريدينه عثمان يوسف، 2001، ص ص 224-225).

3-3- الإبداع في مجال الترويج: عادة ما يشار إلى العناصر المكونة للترويج بعناصر المزيج الترويجي وتتمثل في البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والإشهار والذي قد يندرج تحت نشاط العلاقات العامة من وجهة نظر بعض الأكاديميين في مجال التسويق، و يتطلب الأمر مزجها بنسب تتفاوت من موقف تسويقي لآخر استنادا إلى المتغيرات المتعلقة بهذا الموقف من ناحية و المؤسسة التي تقوم بالترويج من ناحية أخرى (نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، 2003، ص ص 189-190).

3-4- الإبداع في مجال التوزيع: يتضمن التوزيع الأنشطة التي يتم أدائها من أجل انسياب المنتجات إلى المستهلكين، ويلعب التوزيع بهذا المفهوم دورا أساسيا في خلق المنافع المكانية والزمنية والحيازة وذلك عن طريق الأنشطة المختلفة من شراء وبيع، نقل وتخزين وتنفيذ وتشغيل الأوامر، وخدمة العملاء وعرض وتجميع، وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة بالتوزيع. و بذلك تتضح أهمية عنصر التوزيع في حصول المستهلك على ما يحتاجه من منتجات مناسبة من حيث الكمية، الجودة، السعر، الوقت و المكان (نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، 2003، ص ص 229-230).

المحور الثاني: علاقة المرونة الاستراتيجية بالتميز

أولا: الإطار النظري للتميز

1- جانب مفاهيمي للتميز: يمكننا تقديم تعريف للتميز كما أشار إليه النموذج الأوروبي للتميز لسنة 2003 على أنه: "ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية" (حاتم علي العائدي، 2016، ص 20).

تتمثل في: القيادة، الموارد البشرية، السياسة و الاستراتيجية، الشراكة و الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية (طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، ص ص 495-496).

2- إدارة التميز: لقد اهتمت المحاولات الإدارية الأولى بالبحث عن تميز الإدارة، إلا أن المؤسسات الحديثة أبدت احتياجها إلى عملية مكملة ألا و هي إدارة التميز، والتي تعرف على أنها: "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، فإدارة التميز هو شعار حديث ترفعه العديد من المنظمات الحديثة و تتخذة رسالة أساسية لها مع ضمان توافر مجموعة من المقومات" (لبوخ فاطمة، 2009، ص 20).

3- نماذج إدارة التميز:

3-1- النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM): تتبلور فلسفته في تبيين الدور المحوري الذي تقوم به القيادة من أجل تحقيق التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق مصالح مختلف الأطراف من عمال،

مساهمين، ومجتمع بشكل عام

(http://excellenceone.efqm.org/uploads/inex-fr.pdf, 2011, p4). يقدم هذا النموذج منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز و يرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين أساسيتين هما: **الممكنات** (القيادة، السياسات و الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات و الموارد، العمليات) و **النتائج** (نتائج للعمال، نتائج للعملاء، نتائج للمجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) (علي السلمي، 2002، ص ص 32-33).

2-3- النموذج الأمريكي لإدارة التميز: أنشأ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا في عام 1987 جائزة "مالكوم بالدريج" كمكافأة للمؤسسات التي تحقق تميزا في جودة السلع و الخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم (بن عنتر عبد الرحمن، 2008، ص 176). و حتى تتمكن المؤسسات من التنافس في إطار الجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700 نقطة من مجموع 1000 نقطة كحد أقصى توزع على سبعة معايير أساسية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون و السوق، قياس، تحليل و إدارة المعرفة، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل.

3-3- النموذج الياباني لإدارة التميز: في سنة 1950 استدعى الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين الدكتور **W. Edwards Deming** للمشاركة في ملتقيات الرقابة الإحصائية المتعلقة بالجودة، ليشاع صيته فيما بعد و يلقب بأبي الجودة في جميع أنحاء العالم (Les Porter & Steven, 2005, p 185)، و تكريما له تم تأسيس جائزة **Deming** في سنة 1951 تحت رعاية لجنة مختصة، و منذ ذلك الحين بقي ينظر إليه على أنه المعلم البارز للجودة إلى غاية وفاته سنة 1993، خاصة وأن تأثيره على الصناعة اليابانية في مجال الجودة كان بارزا جدا و امتد ليشمل كافة الاقتصاديات المتقدمة.

ثانيا: المرونة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف المرونة الإستراتيجية: ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة تجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، إذ نادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة الإستراتيجية من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات (Gianluca Colombo, 2007, p3)، و تتجلى أهميتها من خلال الجمع بين كل من القوة الإستراتيجية التي تعرف على أنها إمكانية النجاح في ظل ظروف أو سيناريوهات مستقبلية مختلفة، و الاستجابة الإستراتيجية باعتبارها قدرة المؤسسة على: توقع التغيير في بيئة الأعمال، بناء فكرة عامة للاستجابة لهذا التغيير، إعادة تشكيل الموارد لتنفيذ الاستجابة للتغيير المطلوب (Timothy G. Kotnour, 2010, p45). كما يعبر على المرونة الاستراتيجية من خلال قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بهدف التكيف مع التغيرات البيئية (Mats Lindgren and Hans Bandhold, 2009, p p 10-11).

2- مراحل المرونة الاستراتيجية: تتلخص في أربعة مراحل أساسية هي: (Michael Raynor, 2016, p3)

- **التوقع:** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير و وضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛
- **الصياغة:** تتمثل في تطوير إستراتيجيات مستقبلية مثلى و تحديد العناصر الأساسية و المحتملة لهذه الإستراتيجيات؛
- **التجميع:** بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، و اختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة؛
- **التشغيل:** تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية و تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

3- التسويق الأخضر كاستراتيجية مرنة لتحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر التسويق الأخضر أحد المداخل الحديثة للتسويق الإبداعي فهو عبارة عن: "مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة و تعديل عاداتهم الإستهلاكية بما ينسجم مع ذلك و العمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع" (علاء فرحان طالب، 2010، ص 57). و تشمل عناصر المزيج التسويقي في إطار فلسفة التسويق الأخضر ما يلي: المنتج الأخضر، السعر، المكان أو التوزيع، الترويج (تامر البكري، أحمد نزار النوري، 2007، ص ص 88-90). لقد بدأت المؤسسات الاقتصادية تدمج المعايير البيئية في استراتيجياتها لكي تتكيف مع القيود البيئية المفروضة عليها في الأسواق العالمية و من أجل المحافظة على مراكزها التنافسية، و خير دليل على ذلك المؤسسات الأوروبية التي تضع استراتيجيات تسويقية خاصة بأنظمتها الإدارية بهدف تحويلها إلى أنظمة خضراء قادرة على اكتشاف الأضرار التي يمكن أن تحدثها منتجاتها المسوقة سواء في البيئة أو على صحة الإنسان، و هناك عدة توجيهات و معايير صناعية مثل: نظام إدارة البيئة (ISO14000)، نظام التدقيق البيئي، و الإدارة البيئية الأوروبية (EMAS) تضع الخطوط العريضة في كيفية صياغة استراتيجيات و برامج الإدارة البيئية بحيث تتكامل مع الخطوط الأولى للجودة، و تشجع على تحقيق الأهداف البيئية و الصحة العامة و السلامة المهنية (علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، 2007، ص ص 89-90).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية لدور الإبداع التسويقي بمؤثراته في تميز أداء مطاحن بلغيث الكبرى.

أولاً: تقديم مطاحن بلغيث الكبرى و نشاط الإنتاج الخاص بها

هي شركة ذات مسؤولية محدودة أنشأت في إطار الاستثمار الوطني بمبادرة من مؤسسها الرئيسي برأس مال يقدر ب 6.2 مليون دج رفع فيما بعد إلى 83 مليون دج. يقع المركب في بلدية مداروش بولاية سوق أهراس ويتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار ويستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن. انطلق المركب في الإنتاج بتاريخ 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الإنتاج

ذي الطاقة الإنتاجية الآتية: خط القمح اللين : 350 طن يومياً، خط القمح الصلب : 150 طن يومياً. تتمحور نشاطات المركب وفقاً لنظام عقلاني مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذات مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضيات السوق العالمية بمواصفات ذات مستوى عالي. كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها إلى المركب لتتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله، تنفرد مطاحن بلغيث الكبرى باستقلاليتها في تلبية متطلباتها ذاتياً من جميع النواحي لاسيما وسائل النقل، حيث يملك المركب وسائل نقل حديثة وضخمة تتمثل في شاحنات ذات سعة 30 طن وشاحنات متوسطة الحجم وأخرى صغيرة بالإضافة إلى السيارات ذات الطابع السياحي لنقل العمال و الخروج في مهام و غيرها، كما تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة الغذائية حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

لقد تم استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات التالية:

1- إبداع المنتج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أنناه و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع المنتج أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يتبين أن أكثر الفقرات موافقة هي الفقرة (2) ذات الوسط الحسابي 4.7134، بينما كانت الفقرة (4) هي الأقل موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.551، كما أن المتوسط العام البالغ 1429.4 يعكس موافقة العينة على هذا المتغير .

الجدول رقم 01: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع المنتج

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتم تصدير نفس المنتجات المحلية إلى السوق الخارجية	4	4.2653	1.01603
02	تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل علمي و مدروس	1	4.7143	0.57735
03	تقوم المؤسسة باعتماد تركيبة خاصة تنفرد بها لمنتجاتها	2	4.5102	0.93814
04	لدى المؤسسة قسم خاص بالبحث و التطوير	8	3.5510	1.40032
05	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على	3	4.4898	0.61652

			متطلبات السوق من حيث معادلة الانتاج أو الأغلفة	
0.86504	4.0408	5	تقوم المؤسسة بتغيير خصائص المنتج و جودته بناء على فكرة ابداعية	06
0.95654	3.9592	6	تتوفر لدى المؤسسة امكانيات لتطوير المنتج خلال فترة زمنية قصيرة	07
1.11461	3.6122	7	توجد لدى المؤسسة خبرات محلية و أجنبية لتطوير المنتج	08
0.55785	4.1429	المتوسط العام		

متوسط أداة القياس = مجموع أوزان القياس / $5 = 5 + 4 + 3 + 2 + 1$ = 3

2- إبداع التسعير:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع التسعير أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يتبين أن الفقرة (3) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.551، بينما كانت الفقرة (11) أقل فقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.3265، أما المتوسط العام فبلغ 4.1245 و الذي يعكس موافقة العينة على هذا المتغير.

الجدول رقم 02: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع التسعير

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	يفضل المستهلك شراء منتجات المؤسسة بسبب الأسعار التنافسية قياسا بالمنافسين	5	4.2041	0.86553
10	يفضل المستهلك منتجات المؤسسة لأنها تحقق له منفعة أكبر من القيمة النقدية	4	4.2449	1.01099
11	تقلل المؤسسة من أهمية البدائل المطروحة في السوق	7	3.3265	1.23132
12	يتلاءم سعر منتجات المؤسسة مع جودتها لغرض ارضاء المستهلك	2	4.4898	1.04328

13	تطبق المؤسسة استراتيجية التكلفة عند احتساب سعر المنتجات	1	4.5510	0.76543
14	تعتمد المؤسسة تسعير منتجاتها بعد فحص المنتج، مع التأكد من حماية المستهلك	3	4.3061	0.96186
15	تسعر المؤسسة منتجاتها الموجهة للخارج بمستوى يحافظ على حصتها دون التقيد بالكلفة أحيانا	6	3.7551	1.28340
المتوسط العام			4.1245	0.56215

3- إبداع التوزيع:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع التوزيع أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (16) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.82، بينما كانت الفقرة (18) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.0612، كما تبين أن المتوسط العام قد بلغ 3.926 و الذي يعكس موافقة العينة على هذا المتغير .

الجدول رقم 03:المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع التوزيع

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تعمل المؤسسة على توزيع منتجاتها و ايصالها بسرعة إلى المستهلك	1	4.8163	0.52732
17	السبب الرئيسي في اختيار الموزعين هو السعر الأفضل فقط	6	3.5918	1.36806
18	تدخل المؤسسة الأسواق العالمية من خلال المشاريع المشتركة بهدف سرعة وصول منتجاتها للزبون	8	3.0612	1.67591
19	تستخدم المؤسسة الانترنت كوسيلة فعالة لتوزيع منتجاتها	3	4.1633	0.94311

20	تعتمد المؤسسة على أسلوب التوزيع في طرق التوزيع	2	4.2857	0.88976
21	تقوم المؤسسة بدراسة قنوات التوزيع المتوفرة في بلد المستورد قبل القيام بعملية التصدير	7	3.4898	1.48776
22	يتم اختيار الموزع بناء على سمعته و نشاطه المعروف في بلد الاستيراد	5	4.0000	1.20761
23	تتعاقد المؤسسة مع الموزع بصيغة تكاملية استراتيجية	4	4.0000	1.09924
المتوسط العام			3.9260	0.69873

4- إبداع الترويج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع الترويج أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (26) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.6327، بينما كانت الفقرة (30) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.0408، و قد تبين أن المتوسط العام بلغ 3.801 بما يعكس موافقة العينة على هذا المتغير.

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع الترويج

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	تقوم المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها قبل أن تطرح بالأسواق	4	4.0204	1.16350
25	تقدم المؤسسة عينات مجانية من المنتجات الجديدة و المتطورة	2	4.5202	0.79379
26	تستخدم المؤسسة موقعها على الانترنت للتعريف بمنتجاتها في الأسواق الخارجية	1	4.6327	0.60187
27	توفق المؤسسة بين اعلاناتها و الوسائل التي تستخدمها كالراديو، و الجرائد للوصول إلى زبائنهم المستهدفين	6	3.1633	1.14286

28	تتبنى المؤسسة فكرة الرعاية في الإعلان عن منتجاتها	7	3.1020	1.19452
29	تستخدم المؤسسة المعارض التجارية لتقديم منتجاتها للأسواق المعنية	5	3.7551	0.96890
30	تهتم المؤسسة بمواقع التواصل الاجتماعي لأخذ التغذية العكسية من المستهلكين لمنتجاتها	8	3.0408	1.45715
31	تقوم المؤسسة بتسجيل علامتها التجارية داخل الجزائر و خارجها	3	4.1837	1.18451
المتوسط العام			3.8010	0.71212

5- أبعاد التميز في الأداء:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 و المتعلق بمؤشرات التميز في الأداء(الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، رضا العميل) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس(3) ، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة(36) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 5.00، بينما كانت الفقرة(32) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.4082، كما أن المتوسط العام بلغ 4.4065 يعكس موافقة العينة على هذا المتغير.

الجدول رقم 05: مؤشرات التميز في الأداء(الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، رضا العميل)

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
32	تتميز تكاليف المؤسسة بالانخفاض مقارنة بتكاليف المؤسسات المنافسة	24	3.4082	0.88784
33	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف الانتاجية بصورة مستمرة	20	4.0612	0.96627
34	تقوم المؤسسة بالعمل تخفيض تكاليف الصيانة دوما	21	4.0000	1.00000
35	تنتهج المؤسسة سياسة تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة المنتجات	16	4.4490	0.81806
36	تطبق المؤسسة سياسة المحافظة على تقديم مستوى جودة أفضل للمنتج	1	5.0000	0.00000

0.24223	4.9388	2	تسعى المؤسسة باستمرار على تقديم منتج بدون عيوب	37
0.46566	4.6939	5	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات و مهارات و معارف الموظفين بهدف تقديم منتج بمستوى عالي الجودة	38
0.39123	4.8163	3	تقوم المؤسسة بالإنتاج بناء على مواصفات و مقاييس الدولة المستوردة	39
0.43448	4.7551	4	تقوم المؤسسة بتصميم العمليات الانتاجية بشكل يحقق أفضل مستوى للجودة	40
0.95743	4.2857	18	توجد في المؤسسة آلات ذات أغراض متعددة	41
0.57956	4.4490	15	يتميز العاملون في المؤسسة بالقدرة على تأدية أكثر من وظيفة أو عمل	42
0.58102	4.5306	12	تستجيب المؤسسة بشكل فوري للتغيرات في مواصفات المنتجات	43
0.60609	4.6122	7	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في المواعيد المحددة باستمرار	44
0.61237	4.5714	9	يتميز وقت تسليم المنتجات بالقصر مقارنة بالمنافسين	45
0.95253	4.2653	19	تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان للاستجابة بسرعة للطلبات المتغيرة	46
1.20374	3.7347	22	تقوم المؤسسة بمسوحات منتظمة لقياس رضا الزبائن	47
1.28373	3.6531	23	تفضل المؤسسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين على أن تحصل على زبائن جدد	48
0.86848	4.5306	11	تعتبر المؤسسة أن رضا الزبون هو الربح الحقيقي لها	49
0.70891	4.5510	10	تتمتع المؤسسة بثقة عالية لدى زبائنها	50
0.57956	4.4490	14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ما يحققه المنتج من منفعة للزبون عند تطوير أو طرح منتجات	51

جديدة				
52	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف لإضافة منفعة للزبون مع الحصول على هامش ربح جديد	17	4.3265	0.77427
53	تهتم المؤسسة بتجربة الزبون لمنتجاتها عند إضافة قيمة له	13	4.4490	0.64747
54	تهتم المؤسسة بأراء و مقترحات الزبائن	6	4.6531	0.56092
55	تعتبر المؤسسة أن الزبون شريك في الإبداع و التحسين	8	4.5714	0.70711
المتوسط العام			4.4065	0.29677

ثانيا: تحليل و اختبارات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و قياس الإبداع بعناصر المزيج التسويقي و أثره في تحقيق التميز في الأداء

1- الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة تأثير بين الإبداع التسويقي بمؤشراته و بين التميز في أداء المؤسسة

H1: توجد علاقة تأثير بين الإبداع التسويقي بمؤشراته و بين التميز في أداء المؤسسة

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r	المتغير معامل الارتباط r ²
5.125	2.60	0.002	رفض	0.564	0.318

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد و من خلال نتائج الحاسوب نجد أن قيمة T المحسوبة = 5.125 أكبر من قيمتها الجدولية، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 . و هذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين الإبداع التسويقي بمؤشراته و بين التميز في الأداء، و تعتبر العلاقة قوية كون أن معامل الارتباط $r = 0.564$ و المتغيرات المستقلة تفسر 31.8% من التغير في المتغير التابع، كما تبين باستخدام الانحدار التدريجي أن متغير التوزيع هو أكثر المتغيرات تأثيرا في تميز أداء المؤسسة.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة تأثير بين إبداع المنتج و بين التميز في أداء المؤسسة

H1: توجد علاقة تأثير بين إبداع المنتج و بين التميز في أداء المؤسسة

الجدول رقم 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r	التغيير معامل الارتباط r^2
2.582	2.0106	0.013	رفض	0.352	0.124

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط و من خلال نتائج الحاسوب نجد أن قيمة T المحسوبة = 2.582 أكبر من قيمتها الجدولية، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 . و هذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين ابداع المنتج و بين التميز في الأداء، و تعتبر العلاقة متوسطة كون أن معامل الارتباط $r = 0.352$ و متغير ابداع المنتج يفسر 12.4 % من التغير في المتغير التابع.

2-1- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير بين إبداع التسعير و بين التميز في أداء المؤسسة

H_1 : توجد علاقة تأثير بين إبداع التسعير و بين التميز في أداء المؤسسة

الجدول رقم 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r	التغيير معامل الارتباط r^2
3.689	2.0106	0.001	رفض	0.474	0.225

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط و من خلال نتائج الحاسوب نجد أن قيمة T المحسوبة تساوي 3.689 و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 . و هذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين ابداع التسعير و بين التميز في الأداء، و تعتبر العلاقة متوسطة كون أن معامل الارتباط $r = 0.474$ و متغير ابداع التسعير يفسر 22.5 % من التغير في المتغير التابع.

3-1- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير بين إبداع التوزيع و بين التميز في أداء المؤسسة

H_1 : توجد علاقة تأثير بين إبداع التوزيع و بين التميز في أداء المؤسسة

الجدول رقم 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r	التغيير معامل الارتباط r^2
4.203	2.0106	0.000	رفض	0.523	0.273

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط و من خلال نتائج الحاسوب نجد أن قيمة T المحسوبة = 4.203 أكبر من قيمتها الجدولية، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 . و هذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين إبداع التوزيع و بين التميز في الأداء، و تعتبر العلاقة متوسطة كون أن معامل الارتباط $r = 0.523$ و متغير إبداع التسعير يفسر 27.3 % من التغير في المتغير التابع.

4-1- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير بين إبداع الترويج و بين التميز في أداء المؤسسة

H_1 : توجد علاقة تأثير بين إبداع الترويج و بين التميز في أداء المؤسسة

الجدول رقم 10: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r	التغيير معامل الارتباط r^2
2.532	2.0106	0.010	رفض	0.347	0.12

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط و من خلال نتائج الحاسوب نجد أن قيمة T المحسوبة = 2.532 أكبر من قيمتها الجدولية، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 . و هذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين إبداع الترويج و بين التميز في الأداء، و تعتبر العلاقة متوسطة كون أن معامل الارتباط $r = 0.347$ و متغير إبداع الترويج يفسر 12 % من التغير في المتغير التابع.

ثالثا: النتائج و المقترحات

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- في ضوء اختبار الفرضية الرئيسية تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة و بين التميز في أداء مطاحن بلغيث الكبرى بدلالة مؤشرات مجتمعة، حيث تبين أن هذه النتيجة تعكس أهمية الإبداع التسويقي بالنسبة لمطاحن بلغيث الكبرى و ذلك لدوره الكبير في التأثير على تميز الأداء. و باستعراض النتيجة التي تم التوصل إليها حول كون الإبداع في التوزيع هو الأكثر تأثيرا على تميز أداء المؤسسة، يمكن التأكيد على أهمية التوزيع؛
- بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى تم التوصل إلى أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين إبداع المنتج و تميز أداء المؤسسة، و تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الدراسة النظرية من أهمية الإبداع في المنتج بالنسبة للأداء المؤسسي؛
- تبين من اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة تأثير احصائية للإبداع في التسعير على التميز في أداء المؤسسة، و يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أهمية السعر بالنسبة للزبائن و دوره في المفاضلة بين المنتجات المستوردة؛

- أبرزت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك علاقة تأثير للإبداع في التوزيع في التميز في الأداء، و تشير هذه النتيجة إلى أهمية إيصال هذا النوع من المنتجات إلى أماكن توزيع مختلفة بما يساهم في حصول المشتري عليها بسهولة دون أن يواجه أية مشاكل؛
 - تبين من اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن هناك أيضا علاقة تأثير للإبداع في الترويج في التميز في الأداء، و تشير هذه النتيجة إلى أهمية الترويج و التأكيد عليه في تعريف المستهلك بمنتجات المؤسسة للتشجيع على شرائه بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة، و تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري؛
 - من خلال استعراض المتوسطات الحسابية يتبين لنا وجود تطبيق و اهتمام بمعايير الابداع في عناصر المزيج التسويقي، و إن كانت بدرجات متفاوتة، حيث تبين أن الابداع في المنتج هو أكثر المتغيرات توفرا، يليه الابداع في السعر، ثم الابداع في التوزيع، و أخيرا الابداع في الترويج؛
 - تم التوصل أيضا إلى أن التحديات المالية و البيئة التنافسية هي من أكثر التحديات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة في مجال التصدير؛
- يوصي الباحثان بما يلي:**
- المحافظة على جودة و معايير المنتج بهدف ابراز تميز المؤسسة بالمقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة؛
 - العمل على ملائمة أسعار المنتجات و جودتها مع القدرة الشرائية للمستهلكين؛
 - تنويع طرق و قنوات التوزيع لمنتجات المؤسسة من خلال ايصالها إلى الزبائن في الوقت و المكان المناسبين؛
 - وضع معايير خاصة بموزعي المؤسسة بهدف المحافظة على عملية انسياب المنتجات بالصورة المطلوبة؛
 - الاهتمام بتنويع وسائل الترويج المتبعة في المؤسسة لتعريف الزبائن بها و تشجيعهم على استيرادها؛
 - استخدام الانترنت و مواقع التواصل الاجتماعي بطريقة أكثر احترافية لتعريف الزبون و المستهلك بالمؤسسة و منتجاتها؛
 - الاهتمام بصيانة الآلات و المعدات بصورة دورية للمحافظة على جودة المنتجات؛
 - التركيز على عمال الوقت و الجودة و التسليم للزبون؛
 - إنجاز دراسات مستقبلية حول البيئة التنافسية بهدف تسليط الضوء على نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين و الفرص التي يمكن تحقيقها في السوق؛
 - ينبغي على المؤسسة العمل على توفير منتجاتها في المخازن لتلبية حاجات الزبائن بسرعة؛
 - الاهتمام بقسم البحث و التطوير لمواكبة كل ما هو جديد و تحقيق التفوق التنافسي؛
 - تفعيل الشراكات الجنبية لرفع مستوى التنافسية الدولية؛

- يجب دراسة السوق المستهدف بعناية قبل دخوله لتلبية احتياجات السوق الصحيحة؛
- التركيز على عمليات تسليم المنتجات باعتبارها العملية الأهم لدى مختلف الزبائن في دول العالم؛
- اضافة قيمة للمنتج بالإضافة للسعر و الذي يعتبر منخفض نوعا ما مقارنة مع أسعار المنافسين في الدول الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

- 1- تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2007
- 2- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا للمعلومات، 2000.
- 3- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، ط1، 2007.
- 4- علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 5- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010.
- 6- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- 7- محمود جاسم الصميدعي وريده عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة، الأردن، 2001.
- 8- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003.

ب - الرسالة الجامعية

- 1- لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال، فرع أنتيبوتيكال، المدية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

ج - المجلات والملتقيات

- 1- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.
- 2- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011.

3- عبد الرزاق بن علي، دور الابتكار التسويقي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع، المجلد الثاني، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

a. Les ouvrages

- 1- CK. Parahalad i ms.Krishnah, the ney age of innovation, mc. Grawhilidion, use, 2008.
- 2- Gianluca Colombo, Pilotage Strategique Des OrganisationsInnovantes, 18 èmeConférence de l'AssociationInternationale de Management Stratégique, Grenoble, Montréal, 6- 9 juin 2007.
- 3- Les Porter & Steven, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Linacre House, Jordan Hill, Second Edition, 2005.
- 4- Les Porter & Steven, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Linacre House, Jordan Hill, Second Edition, 2005.
- 5- Mats Lindgren and Hans Bandhold, Scenario Planning: The link between future and strategy, Palgrave Macmillan, Second édition, 2009.
- 6- Timothy G. Kotnour, TRANSFORMING ORGANIZATIONS: Stratégies and Methods, CRC – in- publication Data, 2010.

ثالثا: مواقع الانترنت

- 1- **Définitions de la Créativité** - , http://www.mouvement-europeen.eu/wp-content/uploads/2016/05/MEF_COS_Com-RechercheEducInnovJamet2.pdf
 - 2- Michael Raynor, Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, p3, 18/05/2016,Article sur le site électronique:
www.leighbureau.com/speakers/MRaynor/essays/StrategicFlexibility.pdf
- حاتم علي العايدي، مشروع تقييم و إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 20، 2016/05/27، نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي:
<http://site.iugaza.edu.ps/helaydi/files/2010/02/EFQM>