

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-القليلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
والمالية

تخصص: تسويق واتصال

دور التسويق في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية لمطحنة النخلة بأبيض مجاجة-الشلف-

تحت إشراف:

د/قاسم كريم

من إعداد الطالبة:

بودان عقيلة

مكان التربص: مطحنة النخلة بأبيض مجاجة

تاريخ التربص: 01 أفريل إلى 30 أفريل 2018.

السنة الجامعية: 2017-2018.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-القليلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
والمالية

تخصص: تسويق واتصال

دور التسويق في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية لمطحنة النخلة بأبيض مجاجة-الشلف-

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د/قاسم كريم

بودان عقيلة

مكان التربص: مطحنة النخلة بأبيض مجاجة

تاريخ التربص: 01 أفريل إلى 30 أفريل 2018.

السنة الجامعية: 2017-2018

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي وقّفتني وأعانتني وسدّد خطاي لإنجاز هذا العمل. أتوجه بآيات الشكر وخالص الثناء إلى كل الأساتذة على ما قدموه إلى من أنوار أضاءت مشواري الدراسي.

وأخص بالذكر إلى من قام بمساعدتي في مشواري الدراسي وقام بنصحي وتوجيهي لإتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى الأستاذ الدكتور: قاسم كريم وأتمنى له كل الخير والسعادة في حياته إن شاء الله عز وجل.

ثم لا ننسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مكتبة المدرسة على مساعدتهم وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمدير مطحنة النخلة بأبيض مجاجة بالشلف السيد مصطفىاوي عبد القادر على ما قدمه إلى من معلومات قيمة وتوجيهات.

شكرا جزيلا

عقيلة بودان.

## الإهداء

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع  
حنانها سقتني، منحنتني الحبّ والحنان وربّنتني بلطف ورعتني، إلى تلك المرأة العظيمة "  
أمي الحنونة: عربية"

إلى أعظم الرجال صبرًا ورمز الحب والعطاء.... إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي  
وأفنى حياته من أجل تعليمي وتوسم في درجات العلى والسمو إلى ذلك الرجل العظيم " أبي  
العزیز: عبد القادر"

إلى من جمعتني معهم ظلمة الرّحم... إلى من يعيش في كلّ وجودهم أملي إخوتي الكرماء:  
محمد، جمال، زينب، فاطمة، خيرة، فضيلة، عبد القادر، ياسين، إكرام، سارة، يوسف.

وأهدي تحياتي إلى كل أزواج أخواتي وجميع أبنائهم بنات وأولاد.

وإلى جدتي وكل أعمامي وعماتي وخالاتي وأخوالي وجميع أولادهم.

وإلى كل صديقاتي في الدراسة وخارج الدراسة وأتمنى لهم النجاح والتفوق في دراستهم إن  
شاء الله عزوجل.

عقيلة بودان

## قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال والجداول:

أولاً: قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المؤسسة مركز للتحويل	11
2	مسببات وأثار انخفاض الإنتاجية	7
3	القيادة وأسلوب الإدارة	55
4	الهيكل التنظيمي لمطحنة النخلة بأبيض مجاجة الشلف	71

## ثانياً: قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع المنظمات	04
2	عدد العمال ومجالات تشغيلهم	69
3	هل تقوم الشركة بالترويج لمنتجاتها	78
4	عندما تقوم الشركة بسياسة الإعلان للمنتوج هذا من أجل	79
5	هل تقوم إدارة الشركة بالاستجابة بشكل كاف لاحتياجات السوق	79
6	هل توافق الرأي بأن دائماً هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين	80
7	هل تتم المراجعة والمتابعة باستمرار لغرض استبعاد أي نشاط يسبب زيادة التكاليف	80
8	هل تمتلك الشركة عدة تشكيلات إنتاجية أو عدد من المنتجات أو تمتاز بإنتاج منتجات مختلفة	81
9	هل توافق الرأي بأن المنتج المقدم من قبل الشركة ذو جودة عالية عند الاستخدام	82
10	هل زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	82
11	هل دائماً تركز الشركة على تحسين رضا المستهلكين من أجل كسب ثقتهم بالمنتوج	83
12	هل تتم المتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج لتجنب أي خسائر تضر بالشركة	84
13	هل تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج	84
14	هل تتوفر الشركة على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج	85
15	تقوم الشركة بالاستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل	86
16	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة	86
17	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل	87
18	تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	87
19	هل تقوم الشركة باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة إنتاجيتها	88
20	هل لديك بأن الثقافة الإبداعية للشركة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة	89
21	هل تحافظ الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين	89
22	هل هناك عوامل تعيق الإنتاجية بصورة إبداعية	90
23	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
24	توزيع أفراد العينة حسب السن	91



92	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	25
92	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	26
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	27
94	Tableau croisé سنوات الخبرة * تستفيد الشركة من أفكار العمال في حل المشاكل.	28
95	Tableau croisé المستوى التعليمي * هل تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج.	29

## الفهرس:

الصفحة	العنوان
	قائمة الجداول والأشكال
	الفهرس
	الملخص
أ-هـ	مقدمة
01	<b>الفصل الأول: التسويق في المؤسسة الاقتصادية</b>
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها
07	المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية
11	المطلب الثالث: خصائص وأنواع المؤسسات الاقتصادية
15	المبحث الثاني: التسويق في المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الأول: التسويق مفاهيم وأساسيات
18	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق
21	المطلب الثالث: وظائف التسويق
25	المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الأول: المنتج والتسعير
30	المطلب الثاني: الترويج والتوزيع
34	خاتمة الفصل
35	<b>الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية</b>
36	مقدمة الفصل
37	المبحث الأول: الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وأساليب زيادتها

41	المطلب الثاني: مقاييس الإنتاجية وخطوات تحسينها
43	المطلب الثالث: أهمية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها
48	المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
48	المطلب الأول: مفهوم الإبداع ومستوياته
52	المطلب الثاني: مصادر الإبداع والعوامل المؤثرة فيه
56	المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومكوناته
58	المبحث الثالث: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية وشروط تحقيقه وكيفية تنميته
58	المطلب الأول: دلائل على دور الإبداع في تحسين الإنتاجية
58	المطلب الثاني: شروط تحقيق الإبداع
60	المطلب الثالث: عوامل تنمية الإبداع
64	<b>خلاصة الفصل</b>
65	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة</b>
66	<b>مقدمة الفصل</b>
67	المبحث الأول: مطحنة النخلة بالشلف
67	المطلب الأول: نشأة وإمكانية المطحنة
69	المطلب الثاني: نشاط وأهداف المطحنة
71	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمطحنة النخلة
75	المبحث الثاني: الخطة المنهجية للدراسة التطبيقية
75	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وخطة سحب العينة
75	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة
78	المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج والاقتراحات
78	المطلب الأول: دراسة وصفية لمحاور الدراسة
90	المطلب الثاني: دراسة خصائص العينة
96	المطلب الثالث: عرض النتائج
98	<b>خاتمة الفصل.</b>
101-99	<b>الخاتمة العامة.</b>

	قائمة المراجع.
	الملاحق



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وقمنا بالتطبيق على مطحنة النخلة بأبيض مجاجة بالشلف، والتعرف إن كانت هذه الأخيرة تسعى لتلبية رغبات وحاجيات المستهلكين، وذلك من خلال معالجتها من الجانبين النظري والتطبيقي اعتمادا على استبيان موجه لعمال المطحنة للتعرف على آرائهم حول التسويق السائد في المطحنة ومدى مساهمته في تحسين إنتاجيتها والرفع من مبيعاتها وكسب مكانة في السوق،

وذلك من خلال التحليل بواسطة برنامج **SPSS**، فكانت أهم النتائج التي توصلنا إليها أن التسويق السائد في مطحنة النخلة يساهم في تحسين الإنتاجية وذلك من خلال الإبداع في المنتجات من أجل الرفع من المبيعات.

المصطلحات الأساسية: التسويق، المؤسسة الاقتصادية، تحسين، الإبداع، الإنتاجية.

## Résumé :

Le but de cette étude est de connaître le rôle joué par le marketing dans l'amélioration de la productivité de l'institution économique et nous avons appliqué à la SARL de NAKHLA, qui est utilisé pour répondre aux besoins et aux besoins de consommateurs. Travailleurs tapis roulant rapide d'apprendre à connaître leurs opinions sur la commercialisation qui règne dans l'usine et sa contribution à l'amélioration de la productivité et l'augmentation des ventes et de gain position sur le marché , et grâce à l'analyse par le programme de **SPSS** , était le plus important de nos résultats que la commercialisation en vigueur dans SARL de NAKHLA contribue à l'amélioration de la productivité par l'innovation dans les produits pour augmenter les ventes.

Mots- clés : marketing, institution économique, amélioration, innovation, productivité.



# المقدمة



### المقدمة

بينما تختلف المؤسسات الاقتصادية في كثير من الأبعاد أو السمات المميزة مثل الرسالة أو الأهداف أو الاستراتيجيات أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئاً واحداً مشتركاً يجمع بينهما وهو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق، إنما يتوقف على القدرة على جذب العملاء وتنمية ولائهم للمؤسسة.

إن تحقيق الاستجابة الفعالة لاحتياجات ورغبات العملاء وتدعيم مستويات رضائهم عن العروض التسويقية للمنظمة لم يعد أمراً اختيارياً أو مجموعة من الشعارات التي تنتهجها المؤسسات المتنافسة، بل أصبح واقعاً تفرضه الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، كما تفرضها طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم.

فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

لا تهتم هذه المؤسسات بتسويق منتجاتها وتلبية رغبات عملائها بل تسعى جاهدة إلى تحسين إنتاجيتها لأنها عبارة عن مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي، ويمكن تطبيق الإنتاجية في مختلف الوحدات الاقتصادية، وبذلك تعد الإنتاجية الأساس لقياس أداء الاقتصاد، الصناعات، الشركات، والعمليات.

كل هذه الأسباب تسمح للمؤسسات الاقتصادية بتحقيق استمراريتها وذلك من خلال زيادة إنتاجيتها وزيادة مبيعاتها وبذلك تلبية رغبات المستهلكين.

في هذا السياق نتوصل إلى أن المؤسسة الاقتصادية تقف أمام ضرورة اتخاذ التدابير والاستراتيجيات التسويقية والإدارية لتحسين إنتاجيتها، وكذلك تسويقها بشكل فعال وبالتالي تلبية رغبات المستهلكين

وكسب مكانة في السوق.

الإشكالية:



يعتبر التسويق عنصراً مهماً جداً في المؤسسة الاقتصادية لأنه ذو أهمية بالغة في بيع منتوجاتها وتلبية رغبات زبائنها وهو يلعب دوراً كبيراً في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية وذلك من أجل ضمان استمراريتها وبقائها في السوق وكسب ميزة تنافسية بالنسبة لباقي المؤسسات الاقتصادية.

ومنه تصاغ إشكالية البحث كالتالي:

**ما هو الدور الذي يلعبه التسويق في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟**

تحت هذا السؤال تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- ما المقصود بالتسويق في المؤسسة الاقتصادية؟

- ما مدى فعالية الإبداع في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

- ما هو واقع الاعتماد على تحقيق إنتاجية جيدة لمؤسسة اقتصادية وزيادة تنافسياتها؟

**فرضيات الدراسة:**

- يعتبر التسويق عنصراً مهماً في المؤسسة الاقتصادية للتعريف بمنتجاتها وزيادة مبيعاتها وتلبية رغبات زبائنها.

- يعد الإبداع خياراً لا بد منه للمؤسسات الاقتصادية يعمل على نموها وتطويرها وزيادة كفاءتها وفعالية مختلف أنشطتها وأعمالها بما يضمن لها التفوق والزيادة.

- تعمل مطحنة النخلة جاهدة على القيام بجميع أنشطتها وأعمالها بطريقة إبداعية وبكل احترافية للحفاظ على ديمومتها وتوسعها وزيادتها.

**أسباب الدراسة:**

- معرفة مكانة التسويق في المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر الأساس الذي تركز عليه المؤسسة من أجل بيع منتوجاتها وتلبية رغبات زبائنها والتعريف بمنتجاتها.

- الوقوف على مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية لتطور مفهوم التسويق وأهميته ووظائفه في المؤسسة الاقتصادية.



- معرفة الطرق الواجب إتباعها لتحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- أهمية ودور التسويق في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.
- إدراج الإبداع في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحسين إنتاجيتها.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على التسويق السائد في مطحنة النخلة وكيف يساهم في تحسين إنتاجيتها وذلك من أجل زيادة مبيعاتها وكسب مكانة مهمة في السوق ويتضح هذا من خلال استبيان موجه يجمع آراء العمال حول دور التسويق في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز المفاهيم النظرية للتسويق والمؤسسة الاقتصادية.
- الإجابة عن الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة علمية وموضوعية.
- الوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها.

### المنهج المتبع:

إن المنهج المتبع تحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه، قصد الإحاطة بأهم جوانبه ولذلك سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي سيوجه إلى عمال مطحنة النخلة بالشلف.

### منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات، والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها، اقتضت الضرورة تناول الموضوع في ثلاثة فصول، فصلين نظريين يشرعان مجموعة من المفاهيم أهمها التسويق في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية، المزيج التسويقي

للمؤسسة الاقتصادية، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.....  
وفصل تطبيقي يعالج الموضوع.

### أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مختلف المصادر المكتبية من مراجع عربية وأجنبية، مذكرات.... إلخ،  
كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من عينة البحث بهدف إثبات صحتها.

### حدود الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبه حددنا مجال دراستنا كما يلي:

### -الحدود الموضوعية:

تم التطرق في الجانب الموضوعي إلى التسويق والمؤسسة الاقتصادية، أهميتهما وأهدافهما  
وتصنيفات المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى الإبداع في الإنتاجية، مفهوم، أهمية، طرق  
التحسين.

### -الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري للموضوع على مطحنة النخلة لأبيض مجاجة بالشلف لأنها تتناسب مع  
موضوع الدراسة.

### -الحدود الزمنية:

تمت دراستنا في الفترة ما بين 01 أبريل إلى غاية 30 أبريل 2018 حسب الفترة المحددة.

### الدراسات السابقة:



-بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، تطرق فيها الباحث إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتبين أهدافها المتعلقة بنشاطها.

-السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة منتوري، 2012-2013، تم التطرق فيها إلى التعرف على أنواع المؤسسات الاقتصادية حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة أصناف.





## الفصل الأول:

# التسويق في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: التسويق في المؤسسة الاقتصادية.

### مقدمة الفصل:

للتسويق دور حيوي وهام في عمل المنظمات والمؤسسات المختلفة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، وقد ازداد هذا الدور أهمية في الفترة الأخيرة مع التطورات المتلاحقة والسريعة للفكر التسويقي والتوجهات الجديدة له في بيئة الأعمال، وبخاصة مع دخول التكنولوجيا بشكل عام والإنترنت بشكل خاص في عالم التسويق. وأيضاً تلعب وظيفة التسويق دوراً مميزاً وكبيراً في تحقيق أهداف النمو والازدهار الاقتصادي على المستوى الوطني في كثير من بلدان العالم.

وللإمام بهذا الفصل ارتأينا إلى تقسيم هذا الأخير إلى ثلاث مباحث، الأول يتناول مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتعريفها الحديثة، أهدافها، وأيضاً خصائص أنواع المؤسسات الاقتصادية، أما الثاني فيتطرق إلى مفهوم التسويق وتطوره، أهمية وأهداف، بالإضافة إلى الوظائف التسويقية.

وأخيراً المبحث الثالث الذي سوف يركز على المزيج التسويقي الذي يمثل مجموعة من العناصر التسويقية التي تستخدمها وتوظفها المؤسسة بشكل متوازن ومدروس ومخطط لتلبية رغبات العملاء.



### المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها، والأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسات الاقتصادية، الخصائص إضافة إلى الأنواع.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها

نظرا لتعدد مفاهيم المؤسسة الاقتصادية، سنتطرق لأهمها محاولين صياغة مفهوم واحد مشترك يشمل النقاط المشتركة للمفاهيم.

#### التعريف الأول

بالنسبة لتروشي: " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني:

يعرف فرانسوا بيرو المؤسسة على أنها " شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة، تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث:

تُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> M. Truchy, Cité dans Leo Chardonnet : La comptabilité supérieure, édition : Delmas et Cie .1974, p .29.

<sup>2</sup> Fernand Borne : Organisation des entreprises, éd, Foucher, 1966, p 6.

<sup>3</sup> بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة قاصدي

### التعريف الحديثة للمؤسسة الاقتصادية

هناك تعريف تتميز بحدائتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، ظهرت مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة، وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير. وكل منها يؤخذ ضمن الإطار النظري والسياق والمعنى المراد الاستفادة منه عند الاستعمال.

#### 1- المؤسسة كمنظمة:

للقد عرفت المنظمة بأنها: " تعني مجموعة أشخاص مجتمعين من أجل الوصول إلى أهداف معينة. كل منظمة لها أنظمة، معايير وقيم. تقوم بوضع مجموعة عقوبات ومكافآت لجعل عناصرها يتقيدون بما تنتظر المنظمة من المساهمين فيها. " وبذلك فالمنظمة مفهوم أوسع من المؤسسة، إذ يشمل إلى جانب هذه الأخيرة مجموعة من الهيئات والتنظيمات تتوفر فيها الخصائص المذكورة في هذا التعريف، ومنها الهيئات والإدارات العمومية التي لا تهدف إلى ربح أو أيضا نشاطها غير سوقي، كالجمعيات والأحزاب.... الخ. والجدول التالي يظهر تقسيم لبعض المنظمات بمختلف أنواعها:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم(01): أنواع المنظمات

قطاع سوقي	قطاع غير سوقي
ذو هدف ربحي	المؤسسات الخاصة التي تسعى للربح لتحقيق أغراض متعددة منه (تاجر خاص، أو شركة إنتاجية.)
	مؤسسات عمومية لنفس الهدف (مؤسسات اقتصادية وتجارية عمومية.)
ذو هدف غير ربحي	تعاضديات، تعاونيات وجمعيات. الخ نوادي رياضية هاوية أو لفئات من العمال بمؤسسة، نقابة عمال مؤسسة الخ

<sup>1</sup> A. Bétoine et E. Hemdane : « La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économique et sociales », SKholé, hors-série 1,2005, p 29-39.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار، على هؤلاء الأطراف الاستمرار في دعمها من خلال العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج والمعاملات، وبالمقابل فهذا الدعم يتحدد بما يتحصل عليه كل طرف منهم مما تقدمه المؤسسة له.

### 2- المؤسسة كنظام تقني اقتصادي<sup>1</sup>

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك. وهذا المفهوم، جاء إلى المؤسسة والإدارة والتسيير، من حقول معرفية أخرى مثل الرياضيات، اللغة وغيرها.

والمؤسسة حسب هذا المنظور ومن جانب تقني، أنها نظام تقني اقتصادي. فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، وكذا العديد من المعلومات التقنية وغيرها، في إطار تكنولوجي وقانوني محدد. فالجانب التكنولوجي هو موجه كيفية الإنتاج والنشاط ككل، وكيفية تنسيق الموارد وحتى مواصفات الإنتاج التقنية.

فالجانب الاقتصادي فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري الربحي والمالي، واستعمال عوامل الإنتاج بشكل يسمح بتغطية تكاليفها وتحقيق فائض يستعمل لاستمرار وتوسيع المؤسسة.

وقد كان مفهوم المؤسسة كنظام تقني اقتصادي يلحق فيه الإنسان إلى حد كبير بالمؤسسة من أجل رفع المردودية والتنوع بها، والنظام التقني بدوره يتوزع إلى ثلاثة أنظمة فرعية أساسية: وسائل الإنتاج، المواد الأولية، العامل البشري.

### 3- المؤسسة كنظام اجتماعي-سياسي

في إطار النشاط والمهام اليومية للإدارة، بالمؤسسة أو النظام الإداري، يقوم هذا الأخير بعدد من الأعمال، منها على وجه الخصوص تحقيق، تنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة. والعمل الإداري يتوزع على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة، ومكونات هذه العمليات الثلاثة:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة-الجزائر، ص 18-20.

1-تحقيق أو إنجاز الأعمال التي يقوم بها الأفراد، بالتوجيه والعمل على إنجاز المهام المتعلقة بالمجالات المسؤولين عليها، من خلال ضمان تحديد الأهداف، وطرق أو معايير اختيار الأعمال لهؤلاء الأفراد، وكذلك القيود المفروضة وغيرها.

2-تنظيم العمل الجماعي للأفراد، من خلال تعيين المجموعات الفرعية والأدوار لكل منها، ولكل فرد فيها، بال علاقات بين هذه المجموعات فيما بينها وبينها والإدارة، بالإضافة إلى العلاقات فيما بين أشخاص أو أعضاء كل مجموعة داخليا.

3-وتكتمل المهام السابقة بتنشيط أعضاء ومجموعات الأفراد وتحفيزهم، لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة.

وهذه العمليات في الحقيقة تخص الأفراد، أو المجموعات الاجتماعية، التي تتميز باختلاف الاتجاهات والأفكار والأيدولوجيات. وهي عناصر تنتج عن اختلاف المستويات الثقافية ومصادرها، وكذا للقناعات والشخصيات التي يتمتع بها كل منهم، وهي جوانب اجتماعية بسيكولوجية وتاريخية تكون في مجموعها ما يسمى ثقافة المؤسسة التي تحدد وتؤثر إلى حد بعيد في حركة الأفراد، وفي درجة فعاليتهم ورغبتهم في العمل...إلخ.<sup>1</sup>

#### 4-المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار<sup>2</sup>

أثناء قيامها بنشاطاتها المختلفة، تقوم المؤسسة باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع، وفي مختلف مستوياتها، وهناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة: طويلة أو متوسطة أو قصيرة، أو حسب درجة أهميتها: استراتيجية، تكتيكية أو عملية، أو حسب إمكانية برمجتها: غير مبرمجة، مبرمجة. وهي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة وجودة، وهناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع، منذ تطور نظريات الإدارة في بداية القرن الماضي. وقد وضعت مراحل القرار حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بداية الأمر كما يلي: الشعور بوجود مشكلة، جمع المعلومات حولها وتحليلها، وضع الاختيارات الممكنة من القرار، اختيار أحدها، التنفيذ ثم المراقبة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون-عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المعجبية، 2010، ص 20.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، مرجع سابق، ص 23-24.

ومن جهة أخرى فإن قرارات الإدارة بالمؤسسة تعتبر مسؤولة عنها أمام كل الأطراف ذات المصلحة، وخاصة هيئة المالكين ومجموعة العمال أو الأفراد فيها، نظرا لوضعية المالكين بالمؤسسة وما تمثله نتائجها لهم، ولاهتمام الأفراد بنفس النتائج لارتباط حياتهم وغيرها من العناصر المذكورة في هذا الجزء. ويرتبط جانب القرار في المؤسسة بالقانون، وبما يسمح للمؤسسة من حركة وحقوق وواجبات لمختلف الأطراف، من خلال شكلها القانوني، والنشاط والإمكانيات التي توفرها لأداء ذلك النشاط.

### المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فتتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ونستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:<sup>1</sup>

#### 1- الأهداف الاقتصادية

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

**1- تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدود أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو. أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار للتطور التكنولوجي.

**2- تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها. وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي الوطني، أو الجهوي والدولي. وهذا المعنى نجده في تعريف كلاسيكي للمؤسسة إذ يعتبرها "وحدة إنتاج التي تحوز من الأسواق على عوامل الإنتاج، التي تمزجها من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة موجهة لتلبية طلب قابل للدفع معبر عنه في سوق معينة".

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، مرجع سابق، ص 25-27.

**3- عقلنة الإنتاج:** يمكن القول إن المؤسسة في بداية وجودها كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي، وليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج. وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلاقي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

### 2- الأهداف الاجتماعية

من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- ضمان مستوى مقبولا من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، وهي الأجور المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية، بالإنتاجية وبالتوازنات بمختلف أسواق عوامل الإنتاج. ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا عرفا

وشرعا وقانونا مع التطور الذي شهدته القوانين والمنظمات النقابية منذ القرن العشرين ابتداء من أوروبا وغيرها. ليصبح القانون يضمن عددا من حقوق هؤلاء وشروط العمل وغيرها.

**2- تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات جديدة. بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى. وهذا أيضا يجب فهمه في إطار القواعد الأساسية للاقتصاد للإنتاجية التي أوجدها خالق هذا الكون، فلا يجب مثلا البحث عن أجره بدون عمل يقابلها في القيمة والشروط النوعية والزمانية-المكانية. إلخ، ضمن الظروف المتفق عليها بالمجتمع المعني.

**3- إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، مرجع سابق، ص 27-29.

وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

### 4- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص

قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها. ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى السياسات أو الاستراتيجيات العامة للمؤسسة التي تجد مصدرها من ثقافة المؤسسة ورصيد المعرفي، من خلال التقنيات والوسائل الحديثة للتسيير. وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين افراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه، ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

### 5- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين

الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد. كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم (ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية). بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك، والمطاعم... الخ.

### 3- الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا:

### 1- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من

وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح، ومكتبات ورحلات. نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملاته مع الأفراد. وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذا لأن ذلك يرتبط، بشكل مباشر أو غير مباشر، بمدى تفهمه لعمله، خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة وفي الاتصال، وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة ونتائج هذه الأخيرة. والملاحظ أن هذه الجوانب يزيد تدعيمها أو ينقص وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية، حيث ازدادت بعد منتصف القرن الماضي وانخفضت مع نهاية السبعينات منه، لتعود مع نهاية تسعيناته مع توجه

الفكر والتطبيق الإداري إلى جوانب أكثر اجتماعية وخدمية بالنسبة للعامل لربطه بالمؤسسة والرفع من إنتاجيته.

**2- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً. رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية. كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، وهو ما يدعى بالرسكلة.

**3- تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات، خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل (في اليابان مثلاً بعد الغداء). هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، الذي عادة ما يصيب الإنسان العامل في مختلف المناصب، ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج. وكذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات، اجتماعية وانسجام في الاتجاهات، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

### 4- الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي:

**1- البحث والتنمية:** مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً. وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من

الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها. ويمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات التي تلت كشف العلاقة بين عناصر التكوين والبحث والتكنولوجيا بتحسين مردودية المؤسسات والاقتصاد عامة في بداية القرن الماضي.



2- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدول المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي الاجتماعي والثلاثية في الجزائر، والرباعية في فرنسا (بإضافة هيئات البحث). والخطة العامة تبين الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلاد في القطاعات المختلفة والتكنولوجيا وغيرها.

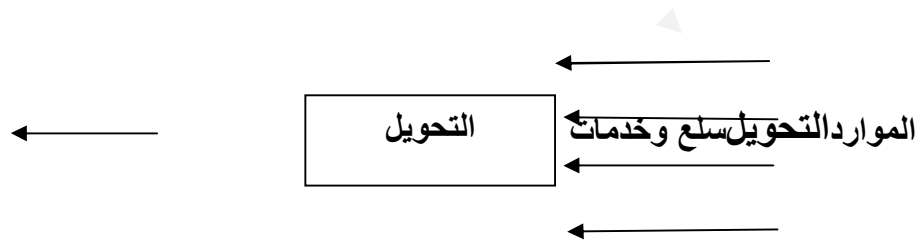
### المطلب الثالث: خصائص أنواع المؤسسات الاقتصادية

#### أولا: خصائص المؤسسات الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:<sup>1</sup>

\* المؤسسة مركز للتحويل (centre de transformation): إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد، والشكل رقم (1) يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل.

#### الشكل رقم (01): المؤسسة مركز للتحويل



Source : pascal Laurent\_ Français Bouvard, op.cit., p 15.

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، 05 شارع مسعودي محمد-القبة القديمة-الجزائر، ص 9-10.

- \* المؤسسة مركز للتوزيع (centre de répartition):** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:
- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.
  - الأرباح ومدخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطرو برؤوس أموالهم سابقا.
  - مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
  - الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
  - دفع مستحقات الموردين.
  - تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.
- \* المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية (centre de vie sociale):** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجالونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث(3/1) أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضاء. وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.
- \* المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية (centre de décisions):** تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتوجات، كمية المنتوجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال.....، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات و في فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) و حسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية). إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح، وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.
- \* المؤسسة شبكة للمعلومات (Réseau d'information):** إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد

أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر المعلومات والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

**\*المؤسسة مركز للمخاطرة:** إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

### ثانيا: أنواع المؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>

تصنف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أنواع، وفيما يأتي معلومات عن أهمها:

**\*تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا للقطاع، وتصنف إلى ثلاثة قطاعات هي:**

**1-القطاع الأولي:** هو عبارة عن المؤسسات التي تتميز بنشاط مرتبط بعلاقة قوية مع الطبيعة،

مثل المناجم، مؤسسات الصيد البحري، والمؤسسات الزراعية.

**2-القطاع الثانوي:** هو عبارة عن مؤسسات الأشغال العمومية، والمؤسسات التحويلية التابعة

لقطاع الصناعة.

**3-القطاع الثالث:** هو عبارة عن المؤسسات التي تقدم خدمات، مثل: مؤسسات التسويق، والتأمين،

والمصارف وغيرها.

**\*تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا للشكل القانوني، وتصنف إلى شكلين رئيسيين هما:**

**1-شركة الأشخاص:** هي المؤسسات الاقتصادية التي ترتبط بوجود نوع من المخاطرة بالأموال

غير المحدودة، ويعتمد هذا النوع من الشركات على الاعتبارات الشخصية للشركاء، والمرتبطة

بالعلاقات الشخصية مثل الثقة المتبادلة والمعاملة الجيدة، وتصنف هذه الشركات إلى شركة

المحاصة، وشركة التوصية البسيطة، وشركة التضامن.

<sup>1</sup>السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر:

2-شركات الأموال: هي المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بجمع أكبر كمية ممكنة من المال، وتقسم إلى ثلاثة أنواع وهي الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وشركة المساهمة العامة، وشركة التوصية بالأسهم.

\*تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا لطبيعتها، وتصنف إلى الأنواع الآتية:

1-المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص.

2-المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تنوزع ملكيتها بشكل مشترك بين القطاعين العام والخاص.

3-المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تمتلكها حكومة الدولة، ولا يمكن إغلاقها أو بيعها إلا في حال وافقت الحكومة على ذلك.

## المبحث الثاني: التسويق

خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم التسويق وتطوره، أهميته وأهدافه، وأخيرا الوظائف التسويقية.

### المطلب الأول: التسويق مفاهيم وأساسيات

نظرا لتعدد مفاهيم التسويق، فإننا سنتطرق لأهمها محاولين صياغة مفهوم واحد مشترك يشمل النقاط المشتركة للمفاهيم.

#### التعريف الأول:

عرفت اللجنة الأمريكية للتسويق على أن التسويق: "مفهوم يستوجب التخطيط ووضع قيد التنفيذ والدراسة مجموعة من العوامل: خلق المنتج، التسعيرة، الترويج، التوزيع لفكرة، منتج أو خدمة تسعى إلى إرضاء رغبات الجماعات وكذا الأفراد."<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني:

عرف Kotel التسويق على أنه: "نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل."<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث:

عرف Stanton التسويق على أنه: "نظام متكامل من مجموعة أنشطة تقوم على تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرقبين."<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى أن التسويق عبارة عن نشاط يختص بالتخطيط، التسعير، الترويج، وتوزيع المنتجات وهذا من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق (مدخل معاصر)، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، 2013، ص 10.

<sup>2</sup> نموشي أمال، مبادئ التسويق، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع-الجزائر، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> الناشر محمد، التسويق وإدارة المبيعات، مدخل كمي تحليلي، مديرية المكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، الطبعة الثانية، 1978-1979، ص 32.

## تطور المفهوم التسويقي:<sup>1</sup>

### 1- المفهوم الإنتاجي:

ارتكز هذا المفهوم على أن المستهلك سوف يفضل المنتجات المتوفرة بكثرة في السوق والتي تكون قليلة التكلفة بحيث لا يهتم بخصائص المنتج.

وبالتالي المستهلك يفضل المنتجات المنخفضة التكلفة والمتاحة، ومن ثمة فإن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة والعمل على إتاحة المنتجات في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة هي التركيز الأساسية لتوجيه نشاط المؤسسة.

### 2- مفهوم المنتج:

يرتكز هذا المفهوم على أن المستهلكين يفضلون المنتجات ذات الجودة والنوعية، وبالتالي نشاط المؤسسة يقتصر فقط بتحسين الإنتاج وإنتاج منتجات جيدة.

عن طريق هذا المفهوم نستطيع القول بأن المؤسسة تركز على جودة المنتج أكثر مما تركز على احتياجات السوق.

### 3- المفهوم البيعي:

هذا المفهوم يفترض على المستهلك أن يشتري السلع التي تروج لها المؤسسة، وبالأخص المنتجات الغير مرئية والتي لم يفكر فيها المستهلك لشرائها، مثل منتجات شركات التأمين، خدمات البنوك... الخ.

وبالتالي هذا المفهوم يرتكز على وظيفة الترويج بصفة عامة وبالأخص البيع الشخصي لبيع منتجات المؤسسة.

ويقوم المفهوم البيعي على فرضية أن المستهلك لن يقوم بعملية الشراء ما لم يتم دفعه عن طريق الجهود الترويجية لإقناعه بشراء المنتج.

<sup>1</sup> نموشي أمال، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص 14-18.

### 4- المفهوم التسويقي:

هذا المفهوم يركز على حاجيات ورغبات الأسواق (الأفراد) المستهدفة، أي تحقيق الإشباع بفعالية أكبر، وهنا تدخل المنافسة بين المؤسسات، وبالتالي تفضيل المستهلك المنتج كشرط أساسي.

فالمفهوم التسويقي يركز بصفة أساسية على عدة مبادئ.

**أ- التركيز على السوق:** يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، فلا يمكن للمؤسسة أن تغطي أو أن تعمل في كل الأسواق وتخدم كل حاجة لدى المستهلك، كما أنه من غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها ومن ثمة فإن على الشركة أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة، وتقوم بتفصيل برنامج تسويقي ملائم لهذا السوق.

**ب- التركيز على المستهلك:** إن الاهتمام باحتياجات ورغبات المستهلك هو المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي، فبعض المؤسسات نجدها تهتم بوجهة نظرها أكثر من اهتمامها بوجهة نظر المستهلك من خلال معرفة ما يرغبه أو معرفة الخصائص التي يرغبها المستهلك في المنتج، وبالتالي نجد بعض المؤسسات التي تعمل على هذا المفهوم لا تحظى منتوجاتها بالنجاح بل العكس تفشل العديد من المنتوجات الجديدة بمجرد نزولها إلى الأسواق.

وبالتالي الاهتمام باحتياجات المستهلك يعطي أهمية كبرى للمؤسسة من خلال المبيعات، هذه المبيعات ومن خلال عملية الشراء التي تكون من قبل مستهلكين جدد أو مستهلكين مداومين.

فالاحتفاظ بالمستهلك هو تحقيق عملية الإشباع لاحتياجاته فالمستهلك إذا تحقق له هذا الإشباع سوف يقوم بعملية إعادة الشراء أو أنه ينقل اتجاهاته المفضلة اتجاه المؤسسة ومنتجاتها إلى الآخرين أو أنه يعطي انتباه أقل اتجاه منتجات المنافسين.

**ج- التسويق المتكامل:** طبقا للمفهوم التسويقي لا بد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة اتجاه تحقيق أهدافها ويمكن أن يتحقق التكامل من خلال جميع الوظائف داخل المؤسسة وبوجود هدف عام يسعى إلى تحقيق الأرباح وتلبية حاجيات المستهلكين.

**د- التوجه بالأرباح:** الغرض من تطبيق مفهوم التسويق هو مساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف وتختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة فتركيز الإدارة التسويقية يكون بتحقيق

الأرباح الطويلة الأجل من خلال إرضاء المستهلك وليس الاهتمام بحجم المبيعات والأرباح القصيرة الأجل، ومن ثمة الضمان لبقائها واستمرارها في السوق.

### 5- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

في هذه المرحلة، انتقل المفهوم التسويقي لتحقيق أهداف المجتمع ورفاهيته، وتتميز هذه المرحلة بأنها تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات وتحسين نوعية الحياة لهم، كما يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي تراعي مصالحه ومصالح المجتمع، ويعني هذا أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يهتم بالمؤسسة والمستهلك والمجتمع، ويسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح هذه المجموعات على المدى البعيد. فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يعني: أن عمل المؤسسة هو تحديد الحاجات والرغبات والهوايات للأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين، وقد بدأ هذا المفهوم في الانتشار منذ عام (1970) م.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق:

#### أولاً: أهمية التسويق.<sup>2</sup>

تعيش معظم المؤسسات في الوقت الحاضر عصر التسويق حيث تمثل قضية التسويق الفعال محور اهتمامات جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وفي جميع الدول نظراً للدور التأثيري الهام الذي يلعبه النشاط التسويقي كمحدد لنجاح المؤسسات.

يعتبر النشاط التسويقي نشاطاً مهماً وحيوياً للأفراد والمؤسسات بجميع أنواعها، ويساهم التسويق بشكل أساسي في رفع معدلات النمو فأى نظام تسويقي متقدم يؤدي إلى سرعة التقدم الاقتصادي. ويؤدي النشاط التسويقي إلى خلق فرص عمل جديدة متخصصة في كل المنظمات ربحية كانت أم لا.

#### 1- أهمية التسويق على مستوى المؤسسة:

يرى المختصون أن للتسويق أهمية كبيرة على المؤسسة لأن في ظل اقتصادي صناعي تصعب عملية تصريف المنتج في السوق أكثر من اتجاه لأن قدرات الإنتاج متوفرة ومنه يعتبر التسويق

<sup>1</sup>الباشا، محمد وآخرون، مبادئ التسويق الفعال، دار صفاء، عمان، 2000، ص 18.

<sup>2</sup>ملحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع-الجزائر، 2014، ص 47-49.



كوسيلة فعالة للمؤسسات لأنه يزودها بالمعلومات التسويقية الأساسية عن حاجيات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات حيث يدونها لا يمكن أن تتطور وتحافظ على مكانتها بين المؤسسات الأخرى من خلال بيع منتجاتها بصفة مستمرة، ويجب أن تتوافق مع رغبات السوق المستهدفة، فالتسويق يربط المؤسسة في المجتمعات الذي نعيش فيه بالأسواق التي تخدمها.

### 2-التسويق على مستوى المجتمع:

إن التسويق يلعب دورا هام في خلق منافع كثيرة للمجتمع التي تتمثل فيما يلي:

- التسويق يساهم في خلق التنمية وهذا من خلال تنمية الاقتصاد.
- إن معرفة الحاجيات والرغبات الحقيقية للمستهلكين عن طريق البحوث والدراسات التسويقية يساعد في توجيه الإمكانات والاستغلال الأمثل للموارد.
- المقابلة السليمة بين العرض والطلب في مختلف المناطق تؤدي إلى التوزيع الأمثل للسلع والخدمات.
- نظام التسويق الجيد يجعل الفرد في المجتمع يعرف البدائل المتوفرة من السلع من أجل اتخاذ القرار السليم الذي يلاءم ظروفه.
- الرفع من مستوى المعيشة حتى يعيش الفرد في ظروف جيدة وفي أفضل مستوى.

### 3-أهمية التسويق على مستوى المستهلك:

إن التسويق يفيد المستهلك كما يفيد المؤسسة وذلك من خلال توفير المنافع الرئيسية له ويسعى إلى تحقيقها دوماً وتتمثل هذه المنافع فيما يلي:

- المنفعة الشكلية:** يتم خلق هذه المنفعة حينما تقوم المؤسسة بتعديل المواد الخام ومدخلات الإنتاج إلى السلع أو الخدمات التامة الصنع أي يطرأ على هذه المواد تغييرا شكلي بحيث تصبح سلعة جديدة. إن خلق المنفعة الشكلية تختص به الوظيفة الإنتاجية، أما تحديد المواصفات النهائية للسلعة هي مسؤولية النشاط التسويقي.
- المنفعة الزمنية:** أي توفير السلعة للمستهلك في أي وقت طلبها، فعندما لا يحتاج إليها تخزن هذه السلعة لحين ظهور الحاجة إليها وهذا ما يحدث أثناء فترات الأزمات.
- المنفعة الحيازية:** تتلخص في نقل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك وقت شرائها، والهدف منه هو تسهيل العملية، وفي حالات كثيرة تكون صعوبة التحقيق المنفعة الملكية المتعلقة بعدم كفاءة النظام الإداري.

-**المنفعة المكانية:** يتم خلق المنفعة بتوفير السلع والخدمات في الأماكن المناسبة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي ويظهر هنا دور التوزيع من خلال فروع المؤسسة تنتشر في أماكن تواجد المستهلك.

إذن التسويق هو في خدمة المستهلك والمجتمع والمؤسسة وهذا من خلال القيام بوظيفة أو وظائف عديدة لتلبي حاجاتهم.

### ثانياً: أهداف التسويق.<sup>1</sup>

هناك ثلاثة أهداف عامة استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة التسويق.

#### 1-هدف الربح:

يرى معظم رجال الاقتصاد على أن تعظيم الربح هو الهدف الوحيد لأي مؤسسة تحاول جاهدة أن تحدد سعر وحجم إنتاج المبيعات التي تتساوى عند التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي والواقع أنه توجد قيود كثيرة، كتصرفات المنافسين ومدى وجود السلع البديلة والمنافسة والرقابة الحكومية التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح هنا يعني الربح الأمتل الذي يتحدد بمعدل عائد مثالي ويمكن التحقيق.

#### 2-هدف النمو:

يتمثل دور التسويق في ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال تقديم السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم واستخدام أو استغلال الموارد المتاحة في المجتمع. على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح، فإن أهداف نمو المؤسسة غالباً ما تكون ذات تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق، حيث لدى معظم المؤسسات حافز على النمو والتوسيع والواقع أن لترجمة هذا الحافز مهام تخصص للتسويق. مثل زيادة حجم المبيعات أو زيادة حصة السوق أو التوسيع في السوق تعد من الأمور البسيطة إلى حد كبير.

-**الدفع إلى زيادة الحجم:** يعد الدافع إلى زيادة الحجم (زيادة حجم المبيعات، أمراً واضحاً في الكثير من المؤسسات) فالمؤسسات التي تبحث عن الفرص التسويقية في السوق والمتمتعة بطلب كبير على منتجاتها قد زادت بلا شك من قدراتها الإنتاجية.

-**عملية تحليل نقطة التعادل:** تعرف نقطة التعادل على أنها النقطة التي لا تحقق الشركة ربحاً ولا خسارة، أي النقطة التي تتساوى عندها مجموع الإيرادات مع مجموع التكاليف، و من الطبيعي أنه

<sup>1</sup> ملحة يزيد، أصول وفصول التسويق، مرجع سابق، ص 54-56.

لكي تحقق الشركة ربحاً لا بد أن تفوق إيرادات مجموع التكاليف، أي لا بد أن تعمل المؤسسة في نقط أعلى من نقطة التعادل، فإن هدف النمو الرئيسي عن طريق زيادة حجم المبيعات و حصة السوق لا يمكن أن يتحقق إلا عبر أهداف فرعية تشغيلية، تعتبر وسائل تحقيق النمو في الحجم، و تظهر على شكل أساسيات مختلفة قد تتبعها المؤسسة و هي السلع الحالية و السوق الحالية.

**-السلع الحالية والأسواق الحالية:** تختار المؤسسة بين هدفين تشغيليين للنمو، عندما يكون شاغلها الأساسي المنتجات الحالية التي تباع في الأسواق، أما الهدف الثاني فهو زيادة حصة السوق في طلبات الطلب الكلي.

**-السلع الحالية والأسواق الجديدة:** في هذه الحالة فإن الشركة تبحث عن النمو بإعداد أهداف محددة لتوسعها السوقي، وقد يتضمن هذا سوق كلية أو محاولة التوسع الجغرافي للمحافظة على نفس العملاء.

**-السلع الجديدة والأسواق الحالية:** تحاول المؤسسة هنا أن تجمع بين كل التوسع السلعي والتوسع السوقي بتحديد وتطوير سلع جديدة، توجه أسواق جديدة.

### 3-هدف البقاء والاستمرار:<sup>1</sup>

بعد ما يتم تحديد الأهداف التشغيلية (أهداف الربح والنمو) والمهام للوظيفة للوحدات التابعة والمساعدة، يأتي دور البقاء والاستمرار ويعتبر هذا هدف في نظر الكثيرين: الهدف الأول والرئيسي للتسويق ونحن لا ندرك أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف، ولكننا نرى أن التسويق يقوم بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التسويق من تفهم النقطة والافتتاح بهو لا يمكن للإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف إذا بذلت الجهود الكافية لتحقيق في غرضين أساسيين هما:

- يجب على إدارة التسويق أن تنقب باستمرار على فرص تسويقية جديدة.
- لا بد لإدارة التسويق أن تصنع كهدف لها نظام المعلومات التسويقية التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي عملية التخطيط، واتخاذ القرارات في جميع جوانب المؤسسة.

### المطلب الثالث: وظائف التسويق.

إن الوظائف التسويقية تتصل بتدفق السلع والخدمات حتى تصل إلى الأسواق المختلفة، فمنذ تحديد هذه الوظائف تظهر لنا الخطوات الضرورية لتمويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.<sup>2</sup>

### 1-وظائف المبادلة:

<sup>1</sup>صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة" المفهوم والاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة-الكويت، 1996، ص 66.

<sup>2</sup>ملحة يزيد، أصول وفصول التسويق، مرجع سابق، ص 49-53.

تتمثل فيما يلي:

-**تصميم السلعة وتطويرها:** إن التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين، تطلب باستمرار العمل من أجل تحسين السلع والخدمات لكي ترضي حاجات المستهلكين.

-**التمييز والتدرج:** إن إقامة مواصفات ومقاييس معينة لا بد وأن تتفق معها الوحدات المتداولة كالجودة التي يطلبها المستهلكون، أما عملية فرز الأنواع المختلفة من السلع وفقاً للمستويات الوضعية والتي تتضمن المقياس، الحجم، الوزن. فوظيفة التمييز تظهر خاصة في المنتجات المصنعة وذلك بتحديد مستويات مادية يرتبط بها الإنتاج ولكن بعد دراسة السوق وتجميع المعلومات الخاصة باحتياجات المستهلكين وبعدها وضع الأنماط المناسبة للطلب.

-**الشراء:** هو وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع والمواد ومستلزمات الإنتاج بغرض بيعها إلى السوق المستهدفة ولكي يكون الشراء ناجحاً يجب تقدير احتياجات المستهلكين مسبقاً.

-**البيع:** لا يعني به إتمام البيع فقط وإنما تحديد المستهلك المحتمل لتنشيط الطلب وتقديم الخدمات لذلك يجب الاهتمام بالمزيج الترويجي المتعلق بالبيع التسويقي، الإعلان، العرض في المتاجر، التغليف وخدمة المستهلك.

### 2- مجموعة وظائف التوزيع المادي: وتشتمل هذه المجموعة على الوظائف التالية:<sup>1</sup>

1-**التخزين:** وتهتم هذه الوظيفة بتوفير السلع في الوقت المناسب للمستهلكين، فهناك الكثير من السلع يكون إنتاجها موسمياً، فتنتج بكميات كبيرة، ويتم تخزينها لتكون متوفرة للمستهلك طوال فترة السنة، وعليه يمكن القول، إن تخزين السلع إلى حين ظهور الطلب عليها من قبل المستهلكين يحقق المنفعة الزمانية.

2-**النقل المادي:** وتختص هذه الوظيفة بنقل وإيصال السلع من منظمات الأعمال إلى المستهلكين في الأماكن الجغرافية التي يوجدون فيها، وعليه يمكن القول، إن النقل المادي للسلع يحقق المنفعة المكانية باستخدام وسائل النقل الشائعة والمعروفة.

3-**مجموعة الوظائف المساعدة:** وتشتمل هذه المجموعة على وظائف متعددة أهمها ما يلي:

1-**دراسة السوق:** وتهتم هذه الوظيفة بجمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين، وكذلك عن العوامل الاقتصادية، والعوامل التكنولوجية-الطبيعية، والعوامل الاجتماعية-الثقافية، والعوامل السياسية-القانونية، إلخ، والتي تؤثر على منظمات الأعمال وقدرتها

<sup>1</sup> السيد علي، محمد أمين، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 30.

التنافسية وتحليلها. فهي بذلك تشكل القاعدة الإعلامية اللازمة لإنتاج السلع بالكميات المناسبة، وبمواصفات وخصائص تتفق وأذواق ورغبات المستهلكين، وتحقق لهم أكبر قدر ممكن من الإشباع، وكذلك لإعداد تنبؤات صحيحة فيما يتعلق بغرض السلع والطلب عليها...إلخ.

**2-تمويل التسويق:** وتهتم هذه الوظيفة بتوفير الأموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة المذكورة أعلاه وغيرها، وخاصة في فترات الرواج وزيادة الطلب، سواء من قبل منتجي السلع أو الوسطاء الذين يحتاجون خلالها لزيادة الإنتاج وزيادة المخزون من السلع، وكذلك زيادة النفقات الترويجية.

إضافة إلى هذه الوظائف التسويقية يقوم المسوق بتطوير خطط السوق من علامات تجارية واستراتيجية وغيرها، إضافة إلى القيام بأبحاث تسويقية لمنتجات جديدة في الأسواق مرفقة بعروض خاصة وإعلانات مختلفة كما أضمن المفيد أن يستغل المسوق علاقاته العامة للقيام بوظائف التسويق.

فهو بحاجة إلى دراسات تسويقية تساعد في التعرف على ما يمكنه إنتاجه وطرحه في السوق ليتوافق مع رغبات المستهلك المختلفة.

فكل هذه الوظائف التي يؤديها التسويق يهدف أساسا إلى نقل السلعة من المنتج إلى المستهلك بالمواصفات والشروط المطلوبة والمرغوبة من قبل المستهلك.

بصفة عامة، حتى يصل تدفق السلع والخدمات إلى الأسواق المختلفة ويكون ذلك بوظائف تسويقية، وتحديدًا تظهر لنا الخطوات الضرورية لتمويل السلع والخدمات من المنتج حتى تصل إلى المستهلك وتمثل الوظائف التسويقية في:

- 1) تحديد البرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
- 2) تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى.
- 3) تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية إضافة إلى الملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات المستهلكين في الأسواق المستهدفة ومن خلال إتباع منهجية علمية تهدف إلى دراسة مواقف المستهلكين نحو ما يعرض من سلع وخدمات.
- 4) تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين وظروف الصناعة بشكل دوري.

5) تجميع وتحليل البيانات التي تم جمعها، ومعالجة المشاكل التسويقية التي تعاني منها بعض المنتجات.

6) تعديل المنتجات الحالية، وإلغاء المنتجات التي أصبحت غير مقبولة من جهة نظر المستهلك وبطريقة علمية ومرتجة.

7) تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق والسياسات المناسبة للتسعير والموافقة مع أهداف الشركة من جهة ومع إمكانية وتوقعات المستهلكين من جهة أخرى وذلك بهدف وضع هياكل سعرية تتفق مع إمكانية الشراء المتاحة والظروف التنافسية.

8) تحليل مختلف الأنواع من المنافذ التوزيع واختيار المنفذ أو المنافذ المناسبة لطبيعة عمل الشركة أو طبيعة المنتجات التي تطرحها مع العمل على تطوير وتعديل شبكة التوزيع حسب المتغيرات.

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

في هذا المبحث سوف نتعرف على الأعمدة الأربعة للمزيج التسويقي والمتمثلة في: المنتج، التسعير، الترويج، وفي الأخير التوزيع.

#### المطلب الأول: المنتج والتسعير

##### أولاً: المنتج

##### 1-تعريفه

يقصد بالمنتج في مفهومه الحديث أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية، نفسية، كما يمكن أن يكون سلعة، أو خدمة، أو فكرة، أو شخصاً، أو مكاناً، أو منظمة، أو أي مزيج منها.<sup>1</sup>

##### 2-تقسيم السلع

يمكن تقسيم السلع إلى نوعين، سلع استهلاكية وأخرى صناعية فالأولى موجهة للمستهلك يشتريها لحاجاته الخاصة، بينما الثانية يشتريها لحاجة المؤسسة.<sup>2</sup>

##### 1-السلع الاستهلاكية

1-سلع ميسرة: هي سهلة المنال من طرف المستهلك، يشتريها بصورة دورية حيث تكون قريبة من المستهلك ويكون هامش الربح منخفض ومحدد في غالب الأحيان كالموارد الغذائية التي يتم شراءها بكميات صغيرة ودوافع شراءها عاطفية أكثر منها عقلانية.

2-سلع التسوق: هي سلع تتغير أشكالها بصفة مستمرة وتكون أسعارها مرتفعة والمستهلك لهذه

السلع يعمل بمبدأ المقارنة بين المنتجات على أساس السعر والنوعية، اللذان يلعبان دوراً هاماً في نجاح المنتج، وعادة ما نجد هذه السلع مع بعضها البعض، كالأحذية، الأقمشة... إلخ هذا النوع من السلع لا يحتاج إلى مجهودات ترويجية ومشترياتها تكون أقل من السلع الميسرة.

3-السلع الخاصة: هذا النوع من السلع تكون أسعارها مرتفعة، يلجأ إليها المستهلك ببذل جهد

خاص للحصول عليها، وهنا المستهلك لا يقارن بين السعر والنوعية ولكن يقارن حسب العلامة التجارية.

وتتصف بأن معدل دورانها قليل وارتفاع هامشها بالنسبة للمنتج والبائع.

ومن أمثلة ذلك السيارات، الأجهزة الكهرو منزلية... إلخ.

<sup>1</sup>عزام، زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 174-177.

<sup>2</sup>نموشي أمال، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص 107-109.

### 2- السلع الصناعية:

1- الآلات الثقيلة: تعتبر من الأموال الثابتة في المؤسسة.

2- الآلات البسيطة: لا تدخل في الإنتاج، وإنما تساعد بطريقة غير مباشرة كالألات الحاسبة.

3- مواد التشغيل: كأدوات المكتب، زيوت الآلات، وهذه الآلات لا تدخل في الإنتاج ولكن تساعد في عملية الإنتاج.

4- المواد الأولية: التي بفضلها نتحصل على المنتج: كالقمح.

### 3- دورة حياة المنتج

هي الخطوات التي يمر بها المنتج عند دخوله إلى السوق وإلى غاية خروجه نهائياً، وتتمثل هذه المراحل في: التقديم، النمو، النضج، التدهور. وتعتبر دورة حياة المنتج وسيلة من وسائل مراقبة السوق، كذلك مراقبة منتوجات المؤسسة.

#### 1- مرحلة التقديم

تبدأ هذه المرحلة من وقت ظهور المنتج وتقديمه للسوق: فالمبيعات تبدأ من نقطة الصفر، والأرباح تكون سلبية، بل إن الأرباح تكون دون الصفر، لأن الإيرادات الأولية تكون قليلة، ويجب على المنظمة أن تغطي تكاليفها العالية نتيجة الحملات الترويجية، ونفقات التوزيع، كما يمكنك ملاحظة المبيعات، والأرباح تبدأ بالصعود التدريجي.<sup>1</sup>

#### 2- مرحلة النمو

وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- تبدأ المبيعات من السلعة الجديدة بالتزايد بشكل ملحوظ نتيجة زيادة الطلب عليها.

2- دخول منافسين جدد إلى السوق يحدوهم الأمل باستغلال فرص نجاح السلعة الجديدة، وتحقيق أرباح جيدة، حيث يقومون بإدخال مزايا جديدة على السلعة، وهذا بدوره يؤدي إلى اتساع نطاق السوق.

3- تبقى الأسعار محافظة على المستوى الذي حققته في مرحلة التقديم أو أن تنخفض قليلاً لضمان الانتشار الأوسع للسلعة في السوق.

<sup>1</sup> عزام، زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص 191-200.



4-إن الارتفاع السريع في حجم المبيعات للسلعة الجديدة يؤدي إلى انخفاض نسبة نفقات الترويج إلى قيمة المبيعات.<sup>1</sup>

### 3-مرحلة النضج

في هذه المرحلة ونتيجة لدخول العديد من المنافسين في نهاية المرحلة السابقة، تقل المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض، لأن المنافسة أصبحت على أشدها بتركيز المنافسين على تحسين المنتجات المعروضة، فيبقى المنافسون الأقوياء، ويترك الضعفاء.<sup>2</sup>

خلال مرحلة النضج يغير المنتجون استراتيجياتهم الترويجية والتوزيعية، فيستخدمون الإعلان كأداة ترويجية بارزة، بينما يفكر البعض الآخر من المنتجين في البحث عن أسواق خارجية لمنتجاتهم، أو القيام ببعض الإجراءات التالية للمحافظة على حصصهم السوقية:

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.
- زيادة مشتريات المستخدمين أو المشترين الحاليين للمنتج.
- زيادة بعض خصائص المنتج.

### 4-مرحلة التدهور

عندما تبدأ المبيعات بالانخفاض بسرعة فإن المنتج قد دخل مرحلة الانحدار، إما نتيجة دخول تكنولوجيا جديدة أو تغير اتجاهات السوق. وعندما يدخل المنتج مرحلة الانحدار، فإن التسويقيين يتخذون عدة طرق لمواجهة الحالة: فمنهم من يقوم بتخفيض النفقات الترويجية، والاستغناء عن الموزعين غير النشطين والتفكير بعدها بالتوقف عن تقديم المنتج للسوق.<sup>3</sup>

## ثانياً: التسعير

### تعريفه:

يعد التسعير أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي للمعلومات، وذلك لأن سعر السلعة أو الخدمة المعلوماتية هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر مؤسسات المعلومات والمستفيدين، والسعر " هو مبلغ من المال يدفعه المستفيد من أجل حيازة السلعة أو الخدمة المعلوماتية، والحصول على المنافع المتوقعة من جراء ذلك" ويشمل السعر عادة التكلفة الأصلية

<sup>1</sup>محمد أمين، السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 211.  
<sup>2</sup>ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 142-143.  
<sup>3</sup>د.نظام موسى سويدان، د. شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 214.

مضافا إليها الربح المحدد لذلك، ترتبط عملية التسعير بالمنفعة المادية التي تتوخاها مؤسسات المعلومات من السلعة المعروضة.<sup>1</sup>

إذن فإن التسعير هو عملية مستمرة تسعر بموجبها المنظمة منتوجاتها بما يضمن تحقيق حالة الإشباع للمستهلك من جهة، والإسهام بتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فالتسعير إذا هو (عملية وضع السعر على المنتج).<sup>2</sup>

### أهداف التسعير:

تختلف أهداف التسعير في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح و من بينها المكتبات و مراكز المعلومات، عن أهداف التسعير في المؤسسات الربحية، ففي المكتبات و مراكز المعلومات يكون الهدف اقتصاديا اجتماعيا، أي يكون السعر عادلا يأخذ بالاعتبار الظروف الاقتصادية و الاجتماعية للمستفيدين، أما في المؤسسات الربحية فيكون هدف السعر هو الربح المادي، بغض النظر عن الآثار التي يتركها هذا السعر، و التي تكون في بعض الأحيان ضارة بالمجتمع، و فيما يلي بعض الأهداف التي تسعى المكتبات و مراكز المعلومات إلى تحقيقها من وراء عملية التسعير.<sup>3</sup>

**1-تغطية التكاليف أو جزء منها:**العديد من المؤسسات لا تستطيع فرض الأسعار التي تمكنها من تغطية التكاليف كاملة، ولهذا تلجأ إلى وضع أسعار تساعد في استيراد جزء من التكاليف، وهذه التكاليف قد تكون ثابتة أو متغيرة، وهناك ثلاث علاقات تؤخذ بنظر الاعتبار في دراسة تأثير التكاليف على السعر:

أ-نسبة التكاليف للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

ب-نسبة التكاليف الثابتة إلى المتغيرة.

ج-المقياس الاقتصادي المتوفر للمؤسسة.

**2-تحقيق الأرباح:**يعد الربح من الأهداف الرئيسية في المؤسسات الربحية بالرغم من نظرة

المستفيدين السلبية إلى هذا الهدف، باعتباره مبنيا على الاستغلال، ويظهر ذلك بوضوح في حالة زيادة الطلب من العرض، أما في المكتبات ومراكز المعلومات فإنها في الغالب تقدم خدماتها مجانا أو بأسعار رمزية لا تضاهي بأي حال من الأحوال التكاليف المعروفة، ويستند ذلك على اعتبارات اجتماعية وإنسانية تعتمد هذه المؤسسات.

<sup>1</sup>عليان، ربحي مصطفى، السامرائي، إيمان فاضل، تسويق المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 166.

<sup>2</sup>البرواري، نزار عبد المجيد، البر زنجي، أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 184.

<sup>3</sup>زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 89-90.

**3-زيادة المبيعات:** تلجأ المؤسسات أحيانا إلى استخدام السعر كأداة لزيادة المبيعات، فقد تضع

أسعارا معتدلة أو منخفضة أملا في زيادة مبيعاتها على المدى البعيد، وقد يكون ذلك فاعلا عندما تقدم الخدمات نفسها من قبل المؤسسات المنافسة في السوق، وخصوصا القطاع الخاص، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى خفض أسعارها، لكسب المنافسة من جهة، وتحقيق زيادة في المبيعات من جهة أخرى.

**4-اختراق السوق:** فقد تلجأ المؤسسات إلى خفض أسعارها لجذب أكبر عدد من المستفيدين في

أقصر وقت ممكن، بهدف ضمان نمو السوق والسيطرة على قطاع كبير منه، حيث تكون الكميات المببوعة من الخدمات شديدة التأثير في السعر، التوفير في تكاليف الإنتاج يصبح ممكنا عن طريق زيادة حجم المبيعات، وبصورة عامة يفضل اتباع هذه السياسة في الحالات الآتية:

**-حساسية السوق للسعر:** بحيث يقبل عدد كبير من المستفيدين الجدد على طلب الخدمات نتيجة سعرها المنخفض.

**-اتجاه كلفة الإنتاج والتسويق للوحدة الواحدة للانخفاض، مع زيادة الكميات المببوعة.**

**-عدم وجود سوق مرتقبة مجزية من ذوي الدخل المرتفعة التي يمكنها الشراء بأسعار مرتفعة.**  
**-مواجهة المنافسة الحالية والمحتملة عن طريق السعر:** حيث يقوم عدد كبير من المنافسين بإنتاج خدمات متشابهة.

**5-تحويل الطلب على الخدمات من خدمة لأخرى:** فقد تتوفر الخدمة نفسها بأكثر من وسيلة، كأن

تكون خدمة تكشيف واستخلاص متاحة بشكل ورقي وإلكتروني، وعند المغالاة في استخدام الشكل الإلكتروني على سبيل المثال، يمكن استخدام التسعير كأداة لتمويل الطلب إلى الشكل الورقي عن طريق إتاحتها بدون مقابل أو سعر منخفض.

**6-جذب المستفيدين:** قد يستخدم السعر كأداة لجذب الانتباه من خلال السماح لبعض المستفيدين

باستخدام خدمات المؤسسة مجانا، أو السماح بدخول مجموعات معينة بأسعار منخفضة، أو قد تكون الاستفادة من الخدمات المقدمة في بعض أيام الأسبوع مجانية، وبهذا تستطيع هذه المؤسسات استخدام هذه الإجراءات لغرض كسب المستفيدين الآخرين والنفاذ إلى أسواق جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، أسس التسويق، مرجع سابق، ص 168-171.

### المطلب الثاني: الترويج والتوزيع

#### أولاً: الترويج

يعد الترويج من أهم العناصر في المزيج التسويقي، وتتبع أهمية هذا العنصر من أنه الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسات أياً كانت طبيعة نشاطها في تحقيق عملية الاتصال مع البيئة الخارجية وما فيها من جماعات كالمستهلكين والمنافسين والمؤسسات الأخرى. وبالتالي التعرف على ما يجري في تلك البيئة. ويتوقف نجاح ما تقدمه تلك المؤسسات من أفكار أو سلع أو خدمات على مدى فاعلية الاستراتيجيات الترويجية المطبقة.<sup>1</sup>

#### مفهوم الترويج:

كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية (روج الشيء) أي عرف به، وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع. ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن المشروع، السلعة (أو الخدمة)، العلامة التجارية، الأسعار، استخدامات السلعة أو الخدمة، كما يتغلب النشاط الترويجي على تردد المستهلك بالعمل على إقناعه وخلق الجو النفسي الملائم والذي من خلاله يتقبل المستهلك ما يقدم إليه من سلع وخدمات.<sup>2</sup>

#### أهداف الترويج:

الهدف الأساسي من الترويج هو إخبار المستهلك (المستفيد) وإثارة انتباههم واهتمامهم حول السلعة أو الخدمة المطروحة من قبل المؤسسة، وبعبارة أخرى، يمكن القول بأن هدف الترويج هو إجراء عمليات الاتصال متعددة الأشكال والهادفة إلى تحقيق وتنشيط الطلب على السلع أو الخدمات الحالية، وخلق الطلب على السلع أو الخدمات الجديدة باستخدام مختلف وسائل الترويج المتعارف عليها.<sup>3</sup>

وبشكل عام يمكن القول بأن الترويج يهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة، خصوصاً إذا كانت السلعة أو الخدمة جديدة، حيث يعمل الترويج على تعريفهم باسم السلعة (أو الخدمة)، علامتها التجارية، خصائصها، منافعها وأماكن الحصول عليها، وهكذا.

2- تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة، وهذا يتم بالنسبة للسلع القائمة والموجودة في السوق، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع أصلاً إلى تذكيره بين فترة وأخرى، وكذلك المستهلكين

<sup>1</sup> عبيدات، محمد إبراهيم، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 243.

<sup>2</sup> إبراهيم، محمد، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 361.

<sup>3</sup> الشрман، زياد وعبد السلام، عبد الغفور، مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 182.

- ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم لشراء السلعة، وبالتالي يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعهم من التحول إلى السلع المنافسة.
- 3-تغير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية.
- 4-إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

### نموذج الاتصال في الترويج:

يستند الترويج في أداء رسالته على الاتصال الفعال، والذي يسعى إلى بناء جسر من التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل (المؤسسة والمستهلك) باعتباره طريق ذو جانبيين تسعى من خلاله المنشأة إلى تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار للعميل (مستقبل الرسالة) يجعله يدرك وجود المنتجات ويعلمه منافعها حتى يقتنع بها ثم يقرر الشراء.<sup>2</sup>

ويتكون نظام الاتصال الترويجي من عدة عناصر هي:<sup>3</sup>

**1-المصدر (Source)، المرسل (Sender):** صاحب المصلحة في توجيه الرسالة الترويجية، يمثل المصدر في نظام الاتصال الترويجي، المؤسسة التي تصدر عنها المعلومات الخاصة بما يروج له من خدمات إلى جمهور المستهلكين (المستفيدين) الحاليين أو المحتملين، ويختلف مصدر الاتصال باختلاف الأسلوب الترويجي المستخدم، فمثلا في حالة الرسالة الإعلانية يعتبر المتحدث مقدم الخدمة هو المصدر (المرسل)، وتعتمد قدرة مصدر الترويج على الإقناع وتحقيق أهدافه إلى حد كبير على مدى الصدق الذي يشعر به ويدركه جمهور المستهلكين (المستفيدين) في هذا المصدر.

**2-الرسالة (Message):** مجموعة من الكلمات أو الرموز أو الصور والأرقام والإشارات التي

تعبّر عن الأفكار التي يريد رجل التسويق (مقدم الخدمة) أن يقدمها إلى جمهوره، وهي بمثابة ترجمة لشكل الأفكار الموجودة في ذهن رجل التسويق إلى رسالة رمزية.

**3-الوسيلة:** بعد أن يعد المرسل رسالته، فإنه يقوم بنقلها إلى جمهور المستفيدين، وذلك بواسطة نوعين من وسائل الاتصال سواء وسيلة شخصية وتكون من خلال الاتصال الشخصي المباشر مع جمهور المستفيدين، أو غير شخصية من خلال وسائل الاتصال الأخرى مثل الإعلان أو الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وشبكات الاتصال والإنترنت.... إلخ.

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى والسامرائي، إيمان فاضل، تسويق المعلومات، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup> عبد الحميد، طلعت أسعد، التسويق الفعال، مكتبة الشقري، الرياض، 2002، ص 479-480.

<sup>3</sup> عبد الحميد، طلعت أسعد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، مكتبة الشقري، القاهرة، 1999، ص 478.

**4-المستقبل(Receiver):** يعتبر مستقبل الرسالة الترويجية هو الجهة التي يسعى إليها المروج للوصول إليها من خلال الجهد الترويجي الذي يبذله (الجمهور المستهدف)، فعندما تصل الرسالة إلى المستقبل من خلال حواس السمع والبصر، فإنه يقوم بعملية فك الرموز الواردة في الرسالة وترجمتها وفقا للمحيط البيئي الذي يعيش فيه، وهنا يجب على مصمم الرسالة الترويجية أن يصيغ مضمون رسالته بطريقة تخاطب أفراد ذلك الجمهور، من حيث أنماط سلوكهم ورغباتهم وحاجاتهم الاستهلاكية...إلخ.

### ثانيا: التوزيع<sup>1</sup>

يعتبر التوزيع من الوظائف التسويقية الحيوية حيث أنها تسعى إلى توفير المنتجات للقطاعات المختلفة من السوق في المكان والوقت المناسبين.

### 1-قنوات التوزيع

تمثل قنوات التوزيع الطريق الذي تسلكه السلعة/الخدمة من المنتج إلى المستهلك/ المشتري الصناعي في السوق. وهذه القنوات إما أن تكون مباشرة (من المنتج إلى المشتري) أو غير مباشرة (أي من المنتج إلى الوسطاء ثم إلى المشتري). وفي حالة التوزيع غير المباشر فإن الوسطاء يساهمون بدور فعال في تدفق المنتج من مراكز إنتاجه إلى مراكز تسويقه. كما أنهم يؤدون وظائف عديدة أخرى تنسم بالأهمية، والتي من بينها ما يلي:

- المساهمة في خفض تكاليف وظيفة التوزيع، وذلك عن طريق أداء عملية التوزيع بكفاءة عالية من خلال الخبرة المتوافرة والإمكانيات المتاحة.
- القيام أحيانا ببعض الوظائف التسويقية الأخرى نيابة عن المنتج.
- توفير المعلومات اللازمة للمنتجين من خلال الاحتكاك بالسوق والمشتريين، حيث يمكنهم القيام بتزويد المنتج بالمعلومات اللازمة عن السوق واتجاهاته وظروف المنافسة، وعن المشتريين واتجاهاتهم وميولهم ومقترحاتهم وغير ذلك من المعلومات المفيدة للمنتج في تخطيط استراتيجياته التسويقية.
- تمويل بعض المنتجين الذين يتعرضون إلى صعوبات مالية، أو هؤلاء الذين يفتقرون الموارد المالية الكافية بسبب صغر حجمهم.

### 2-العوامل المؤثرة في تحديد قناة التوزيع

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 317-319.

- 1- **المستهلك:** هنا يتم تحديد القناة حسب نوع السلعة سواء صناعية أو استهلاكية فالصناعية يتم التعامل مع المنتج، أما الاستهلاكية فيتم التعامل مع تاجر التجزئة.
- 2- **خصائص السلعة:** خصائص السلعة لها أهمية في تحديد القناة فمثلا بعض المنتجات هي قابلة للتلف أو سريعة الاستهلاك، لا بد من اختيار قناة مباشرة تصل بها إلى المستهلك النهائي.
- 3- **خصائص المنتج:** إذا كان للمؤسسة موارد مالية وبشرية كافية ولديها خطوط إنتاجية واسعة فهي قادرة على تسويق منتجاتها مباشرة إلى تاجر التجزئة دون الحاجة إلى استخدام تاجر الجملة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تمكنا من تحديد الإطار المفاهيمي لكل من التسويق والمؤسسة الاقتصادية وعليه فإن التسويق هو تقديم السلع والخدمات المناسبة للأشخاص المناسبين. في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالسعر المناسب عن طريق مزيج اتصال ترويجي مناسب. وما يترتب عنه من أهداف وأهمية وذلك من أجل تسهيل تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

كما تناولنا مفهوم المؤسسة الاقتصادية والتي هي عبارة عن منظمة ذات استقلالية وتتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، وذلك بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة

الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني. كما بينا الأهداف والخصائص والأنواع التي يتميز بها نشاط المؤسسات الاقتصادية.

أما في الأخير قمنا بعرض المزيج التسويقي والذي يضم العناصر التالية: المنتج ومراحل حياته، التسعير، الترويج والتوزيع.



الفصل الثاني:

الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة

الاقتصادية

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

### الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

#### مقدمة الفصل:

الإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي. فالإنتاجية بهذا المعنى ليست مرادفة للإنتاج، لأن الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.

بينما الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه.

وعليه فإن هذا الفصل سيضم ثلاث مباحث رئيسية تتمثل فيما يلي:

المبحث الأول: الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية.

### المبحث الأول: الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم الإنتاجية وأساليب زيادتها، مقاييسها وطرق تحسينها، إضافة إلى العوامل المؤثرة وأهميتها.

#### المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وأساليب زيادتها

الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات وبالمعنى الواسع، تعرف الإنتاجية كما يلي:

#### التعريف الأول

-الإنتاجية: هي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنشأة لتحويل المدخلات (عمل، مواد خام، ماكينات.... الخ) إلى سلع وخدمات، وهذا ما يعتبر عنه عادة بنسبة المدخلات على المخرجات.<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني

تعرف الإنتاجية من طرف ليطري بأنها: "الرغبة في الإنتاج" ولم تعرف الإنتاجية بطريقة دقيقة حتى أوائل القرن العشرين على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات.<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث

في سنة 1950 قدمت OEEC تعريفا للإنتاجية هو: "على أنها الناتج الذي يحصل عليه بقسمة منظمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما نكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صائب إبراهيم جواد، الإنتاج والحوافز والكلفة في القطاع الصناعي الاشتراكي، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العراقيين نيسان، 1983، ص 01.

<sup>2</sup> صونيا محمد البكري، إدارة الكفاية الشاملة، جامعة استون بالمملكة المتحدة، ص 69-70.

<sup>3</sup> المصري أحمد محمد، الكفاية الإنتاجية للمنشأة الصناعية، دار الجامعات المصرية، 2001، ص 71.

### أساليب زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>

إن زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى الإنتاجية لا يحدث بشكل تلقائي، وإنما يقوم على أساس من التخطيط الكفاء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة، وكذلك على أساس من الاستخدام الواعي والمنظم لمنجزات العلم والتكنولوجيا.

وهناك العديد من الأساليب الفنية والوسائل الإدارية التي إذا ما طبقت بنظام وبطريقة صحيحة، فإنها تأتي بنتائج معقولة ودقيقة. ولا شك في أن هذه الأساليب والوسائل يمكن تعلمها سواء في قاعات الدرس أو من خلال مطالعة المراجع والكتب المتخصصة. إلا أن وجود الخبرة العلمية يعد أمرا لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى تطبيقات ناجحة لتلك الأساليب والوسائل.

ومن الناحية التاريخية، فإن زيادة الإنتاجية ارتكزت على عمل التكنولوجيا ورأس المال لتخفيض تكلفة العمل (المدخلات) اللازمة للإنتاج، وبذلك أصبح بالإمكان الحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة أقل بفضل استخدام تقنيات الهندسة الصناعية مثل: دراسة وتحليل طرق الإنتاج، تدفق سير العمليات، وما إلى ذلك. إلا أن الاتجاه المعاصر لزيادة الإنتاجية أخذ يميل، بشكل واضح، صوب الاستخدام الأفضل للإمكانات والطاقات الكامنة في الموارد البشرية.

إذن فإن أساليب زيادة الإنتاجية تقسم إلى ثلاثة مجاميع رئيسية هي:

1-أساليب رفع المستوى التقني للإنتاج.

2-أساليب تحسين مستوى العمل والإنتاج.

3-أساليب تحسين الأداء الوظيفي للأفراد.

أولا: أساليب رفع المستوى التقني للإنتاج:

أ-تطوير تصاميم المنتجات واستعمال خامات جديدة

1-استخدام الأنواع الجيدة والاقتصادية من الخامات والمواد الأولية المساعدة.

2-القضاء على كل المظاهر غير الضرورية التي تبدو في التصميم أو في مواصفات المنتجات

والتي تزيد من العمليات الإنتاجية دون مبرر.

<sup>1</sup> عبد المعطي الخفاف، الكفاية الإنتاجية "حقل التطبيق للصناعات الهندسية"، دار دجلة المملكة الأردنية الهاشمية، 2007، ص 66-70.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

3-توحيد المنتجات وتنميط أجزائها ومقاساتها.

ب-تحسين المكنن المستخدمة وإدخال الحديث منها

تقليل الوقت الضائع الناتج عن توقف المكنن والمعدات.

2-تحديث وتجديد المكنن والمعدات الموجودة.

3-الانتقال من مرحلة المكننة الجزئية للعمليات الإنتاجية إلى المكننة الكلية ثم التتمة.

4-الاهتمام بصيانة المكنن والمعدات بشكل دوري وتوفير قطع الغيار واستمرار التزييت

والتشحيم.

ج-استخدام التكنولوجيا المتقدمة

1-تحسين عمليات قطع المواد. الانتقال إلى الطريقة السريعة باستخدام أدوات القطع المتخصصة.

2-إدخال الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليات التصنيع.

3-الانتقال من أدنى طراز تكنولوجي إلى أعلى طراز من عمليات القطع إلى عمليات الكبس، من

عمليات الطرق الحار للمعادن إلى عمليات الكبس الدقيق. الخ.

4-دمج العمليات الإنتاجية، إلغاء العمليات التمهيدية.

5-الانتقال إلى الطرق التجميعية، وذلك بتجميع عدد من العمليات الصناعية معا في محطة واحدة

وبعد الانتهاء من التصنيع تنتقل إلى محطة أخرى بتسيير ناقلة ميكانيكية حيث يجري عدد آخر من

العمليات.

6-تحسين الأجهزة المستخدمة في القياس، إدخال أجهزة القياس الالكتروني.

ثانيا: أساليب تحسين تنظيم العمل والإنتاج:<sup>1</sup>

أ-تنظيم الإنتاج

<sup>1</sup> عبد المعطي الخفاف، الكفاية الإنتاجية "حقل تطبيق الصناعات الهندسية"، نفس المرجع السابق، ص 80-81.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

1-الارتقاء إلى أشكال جديدة في تنظيم الإنتاج المتسلل فالإنتاج ذي الحجم الكبير.

2-زيادة وتطوير التخصص والتعاون في الإنتاج.

3-تقليل النقلات وتطوير طرق ووسائل مناولة المواد داخل المصنع.

### ب-تنظيم العمل

1-تخفيض ما يضيع من وقت العمل.

2-تطوير مؤهلات العاملين الفنية والاقتصادية.

3-تحسين طرائق وأساليب العمل.

4-التقسيم العقلاني للعمل في الاقتصاد الوطني، وفي كل منشأة على حدة.

5-تحسين وتنظيم مكان العمل، ويراد به تنظيم وتخطيط العمل حتى يتمكن العامل من التحرك دون إجهاد.

6-تطوير المعايير التقنية للعمل وتنظيم الأجور.

7-نشر وتعميم الخبرات والتجارب الطليعة.

ثالثاً: أساليب تحسين الأداء الوظيفي للأفراد

أ-الحوافز والمباريات الإبداعية العمالية

1-تطوير وعي العاملين بأهمية وضرورات رفع الإنتاجية وتعريفهم بالأساليب المؤدية إلى ذلك.

2-تعميق شعور العامل بقدراته الإنسانية وإزالة الاغتراب بينه وبين عمله.

3-الانتقال من الأشكال الفردية إلى الأشكال الجماعية في المباريات.

4-تصعيد حركات المبادرة وإبداع الإنتاجية العمالية وكشف المزيد منها وتوسيع التوجه لها بين

صفوف العمال.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

5-استخدام الحوافز المادية والمعنوية المؤدية إلى التزام العمال بالمباريات وتطويرها.

### ب-تغيير هيكل العمالة

1-التقليل النسبي لعدد المديرين بالمقارنة إلى العاملين من المهندسين والمصممين والتكنولوجيين.

2-زيادة الوعي النوعي للعمال المنتجين الرئيسيين بالنسبة لمجموع العاملين.

### ج-التطوير والتأهيل المستمر

1-تحديث وتعميق وتوسيع المعارف والقدرات العملية والفنية للعاملين وذلك عن طريق التعليم والتدريب.

-التطوير المستمر للأفراد العاملين، وهذه العملية تستهدف العاملين لا على أساس تخصصي فحسب، بل إلى تطوير متعدد الجوانب من أجل بناء وتكامل الشخصية الإنسانية.

### المطلب الثاني: مقاييس الإنتاجية وخطوات تحسينها

إن قياس الإنتاجية هو جزء طبيعي من عملية التحليل، المراقبة، التقييم، وعملية الإدارة، فالإداري يجب ان يقيس الإنتاجية من أجل تحسينها.<sup>1</sup>

#### أولاً: قياس الإنتاجية:

ويمكن تقسيم مقاييس الإنتاجية إلى قسمين:

#### \* الإنتاجية الجزئية:

هي نسب المخرجات إلى إحدى فئات المدخلات، وتعكس هذه المقاييس التغير في الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى تغيرات في مزج المدخلات.

وعلى هذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية المواد، إنتاجية الآلات، وإنتاجية الطاقة المستخدمة.

#### \* الإنتاجية الكلية:

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان/ الأردن، 1982، ص 33.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

وتشير النسبة العالية إلى حسن الأداء في المنشأة، وتعكس الإنتاجية الكلية مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة (المادية والبشرية) بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات بنفس الكمية أو بكمية أقل من عناصر الإنتاج.

فالمدخلات الكلية هي مجموع كميات العمل ورأس المال والمواد والطاقة الموظفة في الإنتاج. فإنتاجية العوامل الكلية هي أفضل مقياس للكفاءة الإنتاجية للاقتصاد الوطني.

ولكن لصعوبة قياس الإنتاجية الكلية، أدى الأمر إلى تقليل فائدتها العملية. لذلك تم اعتماد الإنتاجية الجزئية كمقياس للإنتاجية لسهولة قياسها.

### \*إن قياس الإنتاجية يساعد على:

- معرفة وضع المنظمة، وإلى أي مدى وصلت في تطبيق خطط زيادة الإنتاجية.

- درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة (فاعلية الإدارة).

- معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.

- الحكم على فاعلية المنشأة إذا كانت قادرة على المنافسة والبقاء في دنيا الأعمال.

- معرفة اتجاهات الإنتاجية في المؤسسة.

- مقارنة إنتاجية المنشأة مع إنتاجية منشأة أخرى مشابهة.

- وضع الأهداف للوصول إلى الغايات.

- تحديد المعوقات المحتملة.

بث الروح المعنوية في الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف (مع تركيز الاهتمام على الأولويات).

### ثانياً: طرق تحسين الإنتاجية:<sup>1</sup>

من خلال فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات، يمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق:

<sup>1</sup>صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأ الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 352.



## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

- 1-زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.
- 2-زيادة المخرجات باستخدام نفس المدخلات.
- 3-بقاء المخرجات دون زيادة، مع تخفيض المدخلات.
- 4-الحصول على مستوى أقل من المخرجات، من كمية أقل بكثير من المدخلات.
- 5-زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات.
- 6-إنخفاض في مستوى المخرجات، مع انخفاض أكبر في مستوى المدخلات.
- 7-تحسين خدمات المستهلك.
- 8-تحسين الإجراءات.
- 9-تحسين تدفق العمل.
- 10-تغيير بيئة العمل.
- 11-تحسين الاتصال داخل النظام.
- 12-تصحيح الأخطاء واستئصال أسبابها.

### المطلب الثالث: أهمية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: أهمية الإنتاجية

- إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
- 2-تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات، وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

3-يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المنشأة وتحقيقها للأرباح سيعمل في المدى المتوسط والطويل على توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل.

4-تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.

5-تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان.

6-الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية. فالاستخدام المنتج للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج وبالتالي يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على الإنتاجية<sup>1</sup>

من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وما يتمخض عنها من زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف، يتطلب الاستخدام الأمثل لتلك الموارد من خلال تطبيق الأساليب والوسائل العلمية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة، مما سيؤدي بالتالي إلى رفع كفاءة الأداء. وعليه يمكن القول بأن الإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سواء من قبل الأفراد أو مجموعات العمل أو المنظمة على حد سواء.

وهناك عوامل عديدة تؤثر على إنتاجية المشروع الصناعي ودرجات متفاوتة، وبشكل عام فإنه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل إلى ثلاث مجاميع رئيسية هي:

#### أ) العوامل الخارجية

وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية، وتقع خارج نطاق المنشأة، والتي يكون من الصعب التحكم في مجراها، وعلى إدارة المشروع أن تحاول أن تتكيف معها، لأنها لا تستطيع تغييرها بسهولة، ومن أهم هذه العوامل:

1-النظام الاجتماعي: إن سلوك الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع،

مثل:

-عدم احترام الوقت.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، مصر، ص 46.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

-عدم الجدية في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية.

-ترسيخ الروابط العائلية والمحسوبة في إدارة التنظيم.

-الارتجال في إدارة التنظيم، وعدم اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة.

-ضعف وعي المجتمع بأهمية زيادة الإنتاجية.

**ب) مجموعة العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل التي تستطيع إدارة المشروع التحكم فيها، وتغييرها وتشمل العوامل الداخلية على ما يلي:

### 1-التكنولوجيا المستخدمة

وتشمل التغيرات في معدلات استخدام التكنولوجيا بما فيها العمليات والتقنيات والأجهزة والمعدات والآلات، وكلها لها تأثير على الإنتاجية. كذلك فإن اقتصاديات الحجم في المنشآت الصناعية وعلاقتها بحجم السوق ومتطلباته تؤثر على الإنتاجية. كما أن نوع وعمر الأصول الإنتاجية ودرجة استغلالها تؤثر في الإنتاجية إلى حد كبير. وهذا يتطلب:

-استخدام الآلات الحديثة التي تتمتع بطاقة إنتاجية عالية.

-استخدام أساليب إنتاجية وإدارية جديدة.

-متابعة التغيرات التكنولوجية السريعة.

**2-استخدام تكنولوجيا المعلومات:** من أجل إنجاح إدارة العمليات في تحسين أساليب الإنتاجية،

كذلك توفر المعلومات الكافية لتنفيذ مهام العمل والتغذية العكسية الجيدة (المستندة إلى الحقائق) عن نتائج الأعمال.

**3-المواد الخام:** إن المواد الخام والطاقة الكهربائية والوقود من العوامل الحيوية التي تؤثر على

الإنتاجية، فإن الاقتصاد في الكميات المستخدمة منها من خلال الاستغلال الأمثل لها له تأثير مباشر على الإنتاجية.

كما أن تدني جودة المواد الخام يؤثر سلباً على الإنتاجية كالاتي:

-يزيد من معدلات التالف أو الفاقد في الإنتاج.

-تزيد كمية المدخلات من هذه المواد.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تزداد نسبة العيوب في المنتجات.

تزيد من الجهد والوقت المبذول في عملية الإنتاج.

-وتكون محصلة ذلك كله الزيادة في تكلفة الإنتاج، وانخفاض معدل الإنتاجية.

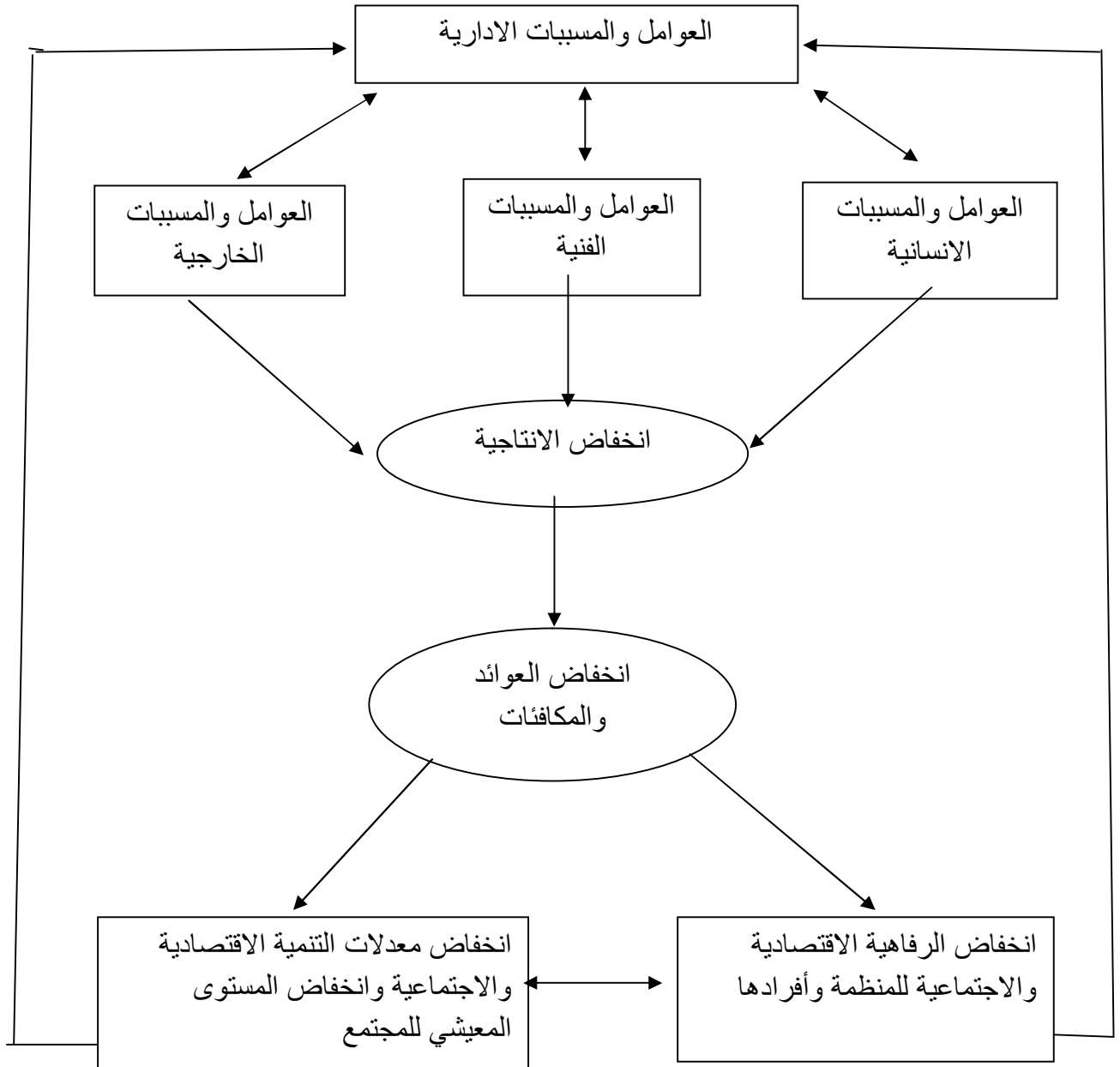
### 4-بيئة العمل (ظروف العمل داخل الوحدة الإنتاجية)

قصد بظروف العمل كل ما يحيط بالعامل من ظروف طبيعية أو صناعية، مثل درجات الحرارة والتهوية والتبريد والرطوبة وشدة الإضاءة وشدة الضوضاء، وغيرها من العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العامل سلباً أو إيجاباً.

**ج) مجموعة العوامل الذاتية:** ويقصد بها مجموعة العوامل الشخصية التي ترتبط بالفرد العامل نفسه.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم(02): مسببات وأثار انخفاض الإنتاجية



المصدر: احمد عرفة/ سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتابعات لتحسين جودة الإنتاجية)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2002، ص 70.

### المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

في هذا المبحث سنتعرف على الإبداع السائد في المؤسسة من مفهوم ومستويات، مصادر والعوامل المؤثرة فيه، أخيرا أهمية ومكونات.

#### المطلب الأول: مفهوم الإبداع ومستوياته

##### التعريف الأول

ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات.<sup>1</sup>

##### التعريف الثاني

كما عرفه طارق سويدان بأنه: "النظر إلى المؤلف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل لتطبيق والاستعمال"، أما على الحمادي فإنه: "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله."<sup>2</sup>

##### التعريف الثالث

عرف Zaltman التعريف التالي للإبداع على أنه: "أية فكرة تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر

إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع-عمان، 2009، ص 13.

<sup>2</sup> على الحمادي، شرارة الإبداع، دار بن زم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999، ص 29.

<sup>3</sup> آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسات العربية المؤتمر العلمي الرابع، الزيادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلا ديفا بالأردن، 15-16/03/2005، ص 07.

### مستويات الإبداع<sup>1</sup>

يطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع، وذلك كما يلي:

- (1) -الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)
- (2) -الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)
- (3) -الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي)

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه الأنواع.

### (1) -الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، روبي سمات المبدع

بما يلي:

1-الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

2-الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

3-تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.

4-التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.

5-شفافية التعامل مع المشكلات.

6-وضوح الرؤيا.

وبشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 15.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

يتواجد فيه. ولقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من نصفين أو قسمين. القسم الأيمن وهو مركز الوظائف الخلاقة، في حين أن القسم الأيسر وهو الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط، وإن الحالة المثالية في التصرف والسلوك العقلاني عند بني البشر تتم من خلال إحداهما التوازن بين القسمين من العقل

أو الدماغ البشري علما بأن القسم الأيمن يعمل على أساس الحدس، في حين أن القسم الأيسر يعمل على أساس الترابط المنطقي.

ويرى بعض الكتاب أن الأفراد المبدعين هم الذين يسيطر الجزء الأيمن من الدماغ على طريقة تفكيرهم وتحليلهم للأمور. وتشمل خصائص الأشخاص المبدعين ما يلي:

**-المعرفة (knowledge):** حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها.

**2-التعليم (Education):** بالضرورة يفضي إلى زيادة الإبداع عند الأفراد. حيث في الواقع أن التعليم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع. ولكن المقصود هو الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.

**3-الذكاء (Intelligence):** حيث لا يتسم المبدعون بالضرورة بمستويات عالية جدا من الذكاء، ولكن معدل ذكائهم (10) يكون في حدود (130) وما زاد عن ذلك لا يؤدي إلى زيادة الإبداع. ولكن المبدعين يتمتعون بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية في استشعار المشكلات، والمرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء، والتفكير بصورة شمولية بدلا من الكلمات، وتوليف واستيعاب المعلومات.<sup>1</sup>

**4-الشخصية (personnalité):** يتسم المبدعون بحب المخاطرة، والمثابرة والاستقلالية، والدافعية العالية، والتشكك، والانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على العمل في ظروف عدم التأكد، والثقة بالنفس، وروح الفكاهة والمرح.

<sup>1</sup> د. عقل جاسم، د. موسى المرهون، قضايا معاصرة، مؤلف جامعي من إصدارات جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية، 2003، ص 10.



## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

5- الطفولة (Child Hood): غالبا ما تكون طفولة المبدعين قد اتسمت بالتنوع، وربما

الاضطرابات العائلية، وحالات الطلاق، والأوضاع الاقتصادية غير المستقرة.

6- العادات الاجتماعية (Social habits): لا يميل المبدعون إلى الانطواء والعزلة، بل يفضلون

الانفتاح والتفاعل مع الآخرين، ويستمتعون بتبادل الآراء والأفكار مع الزملاء.

### 2- الإبداع على مستوى الجماعة

رغم أن البعض من الكتاب في هذا المجال يعتقد بأن الإبداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي. لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التواصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة... إلخ) اعتمادا على خاصية التداوب إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي:

1- الرؤيا

2- المشاركة الأمانة

3- الإلتزام بالتميز في الأداء

4- دعم ومؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي)

يتفق هذا النوع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات على اعتبار أن المنظمة باعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين. ويحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام، أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما، ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك. وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

المنظمة البقاء والازدهار. ويعتمد الإبداع في المنظمة (وخاصة الإنتاجية) على عاملين أساسيين هما:

1- القاعدة المعرفية في المنظمة . Organisation Knowledge base .

2- تراكم المعرفة عبر الوقت . Accumulat Knowledge over .

المطلب الثاني: مصادر الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مصادر الإبداع<sup>1</sup>

يشير الباحثون إلى أن مصادر الإبداع متنوعة، وإذا أخذنا بنظر الاعتبار الإبداع التنظيمي فإن الغالبية منهم يؤكد على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير وقدم هؤلاء الباحثين في دراسته أن الفلاسفة اعتبروا الإلهام والوحي أهم مصادر الإبداع، في حين عزاه البعض الآخر إلى ملاحظات تشير إلى الحدس. وطبقاً لوجهة النظر هذه إن الإبداع يحدث فجأة دون تدخل العقل والإرادة.

وأكد (**Rassoie**) إلى أن مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية في المنظمات

المختلفة، وإن الإبداع يمكن أن يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

-الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العلمي.

-المهارات والتفكير الخلاق.

-الدوافع الخارجية والداخلية.

أما الأستاذ **Roby** فقد أكد على أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن

البحث الفرضي والواعي لفرص الإبداع. وقد حدد أربعة أنواع من هذه الفرص (الموجودة داخل

المنظمة أو الصناعة) وهي:

1-الحدوث غير المتوقع

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 29-30.

2-التعارض

3-احتياجات العمليات.

4-التغيرات في هيكل الصناعة والسوق.

أما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديمغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الإبداع

1-مجموعة العوامل الشخصية:<sup>1</sup>

حدد لاو وشأني Lau&Shani And مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد

المبدع وهي:

-مستوى عالي من الطاقة.

-عادات عمل مكرسة وفعالة.

-مستوى عالي من المثابرة والفضول.

-مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية.

-الحاجة إلى التغيير.

-التوجه الذاتي.

يمكن الإشارة في هذا السياق إلى مجموعة من الخصائص:

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 129-130.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

-الميل إلى التعقيد: حيث أن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة مفارقة الحالة يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

-حالة الشك: فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف.

-الحدس: حيث إن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات.

-الإنتاج الذاتي: إن المبدع يتسم بأنه محفز بالإنتاج الذاتي.

-النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبدع يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا لا يمكن أن يجده شيء فهو ينفرد من المحددات والواجبات التي تحصر الذهن وتحد من إطلاقه.

### 2-مجموعة العوامل التنظيمية:<sup>1</sup>

من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع نجد:

-استراتيجية المؤسسة: يمكن لاستراتيجية المؤسسة أن تجعل من الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي وأن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات أو الخدمات الحالية.

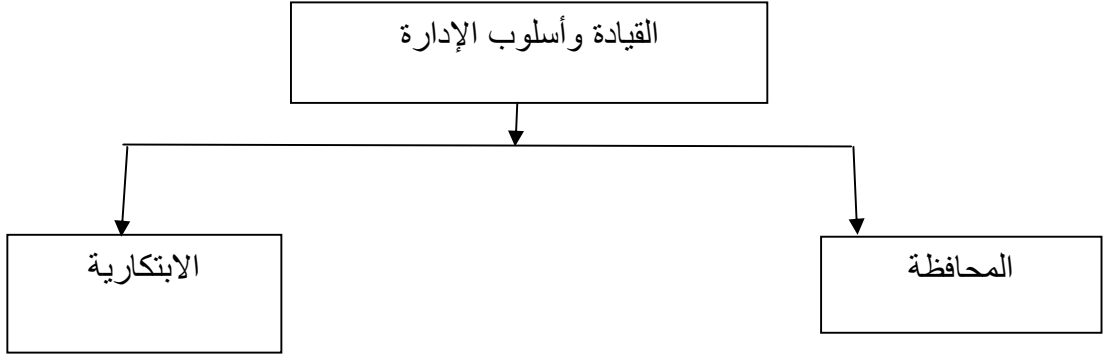
-القيادة والأسلوب في الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقه الإبداع فالقيادات الإبداعية والابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع والابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب.

-الفرق: أن المؤسسة أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمعالجة الأخطار والتي من بينها: خطر التخصص.

-ثقافة المؤسسة: القيم والمفاهيم والطقوس التي تعطي للمؤسسة تميزا معينيا في عمل الأشياء.

<sup>1</sup>سليم بطرس جلدة، زينب منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 45-46.

### الشكل رقم (03): القيادة وأسلوب الإدارة



-قيادة بيروقراطية-قيادة ديمقراطية

-العلاقات هرمية -العلاقة أفقية

-السياسات والروتينيات محددة بالتفصيل -السياسات والأنظمة عامة

-الابتكار وظيفة-القواعد والروتينيات مرنة

-الاتصالات أعلى وقابلة للتغيير

-الاتصالات أسفل -الابتكار مشروع أو مقولة

-اتصالات شبكية

**المصدر:** نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 137.

من خلال الشكل يتبين أن المؤسسات القائمة على الابتكار والإبداع تتسم بقدرة عالية في الابتكار والإبداع الذي يدخل تغيرات على الهياكل والسياسات والمفاهيم والطقوس، أما المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار والإبداع.

-**العامل المؤثر:** يمكن أن يحفز الابتكار أو يعيق لذا يجب مراعاة في كل الابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار والإبداع.

-**الاتصالات:** تستخدم المؤسسات القائمة على الابتكار الاتصالات لتسهيل ذلك عن طريق كل الفرق وتنقسم المعلومات بين أعضائها وبين كل أقسام المؤسسة.

### 3-مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

وفيما يلي أهم هذه العوامل:

-**الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع:** إن ثقافة المجتمع هي البرمجة للذهن والتراث الاجتماعي حيث تختلف المجتمعات عن بعضها البعض في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة ويظهر تأثيرها بالعلاقة مع الابتكار كآلاتي:<sup>1</sup>

-**مسافة السلطة:** تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل.

-**الذكورة والأنوثة:** تجد المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات وتأكيد الأبعاد الاجتماعية هذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الابتكار، في حين أن المجتمعات الكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات والتنافس وبهذا تكون أقرب إلى الابتكار.

-**تجنب عدم التأكد:** إن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكد تكون أكثر لتجنب الكوارث ويمكن أن يأتي به المستقبل.

### -قاعدة المؤسسة للبحث والتطوير في المجتمع

من أهم العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

-**مراكز البحث والتطوير والجامعات:** تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير.

-**نظام البراءة:** يلعب نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام براءة دورا فعال في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، وهذا النظام يحد من انتشار الابتكارات لان البراءة هي الابتكار المحمي بالقانون ويدفع الأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كالضمان لاستمرار التفوق في السوق إن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار.

**المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومكوناته**

**أولاً: أهمية الإبداع**

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 139-140.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية الإبداع فيما يلي:<sup>1</sup>

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### ثانياً: مكونات الإبداع

تتمثل في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- **الطلاقة:** والمقصود به كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوسط العام ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة.
- **المرونة:** وتظهر القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعها ويمكن أن يبدي الشخص نوعاً من المرونة التلقائية التي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة، والمرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد بهدف المشكلات التي تواجهها.
- **الأصالة:** والمقصود بها هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة.
- **الحساسية للمشكلات:** ويعرف بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في الأشياء أو نظم أو أدوات قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال تحسينات يمكن على النظم أو هذه الأشياء.
- إن المعيار الرئيسي لتقييم الإبداع يشمل العناصر الأربعة السابقة، إضافة إلى اعتبارهم هو قيمة العمل الذي يقوم به المبدع، وأهميته للمجتمع الذي يعيش فيه.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، بالابتكار: الأسس الاجتماعية والنفسية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 417.

<sup>2</sup> تسيير صبحي، الموهبة والإبداع، دار أشرف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1992، ص 28.

### المبحث الثالث: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية وشروط تحقيقه وكيفية تنميته

#### المطلب الأول: دلائل على دور الإبداع في تحسين الإنتاجية<sup>1</sup>

-تشير منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي من خلال تحليلها للاتجاهات الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة على مستوى عال، تتمتع بمستوى عال من المعيشة. لقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينات.

- يشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات وأنها الأكثر ربحا كما أنها توفر فرص عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع. يرى الكثيرون أن الإبداع عامل أساسي لإنجاز نسبة إنتاج عالية وجذب المزيد من الاستثمار الموجه من الخارج وهذا ما قامت به الحكومة الكندية.

- ذكر رئيس نقابة مهندس الميكانيكا الأمريكية، بأن الإبداع سيمثل الحافز الذي يعمل على خلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية للولايات المتحدة في الاقتصاد العالمي.

-الأفكار والآراء التي تدعمها الأبحاث الرسمية التي أجرتها المؤسسات المهنية المستقلة: حسب قول رئيس الشركة الاستشارية الاستراتيجية، أن الشركات المبدعة قد حققت أعلى عائد على الأسهم يعادل 12 % خلال 10 سنوات، وهذا أكثر بكثير مما حقته الشركات الأقل إبداعا.

#### المطلب الثاني: شروط تحقيق الإبداع

حتى تكون أساليب المنظمات مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض الشروط الأساسية، منها:<sup>2</sup>

-إفساح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.

-احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.

<sup>1</sup>دببسي فهيمه، أسيلي وسام، رزق الله حنان، مداخلة بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من إنتاجية المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغير في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية دولية، يومي 18-19 ماي 2011.

<sup>2</sup> www.mawhopen.net/databank/1880\_25%d%.



## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

-التخلي عن الروتين وإتاحة اللامركزية في التعامل.

-تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

-التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لن يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله.

-لا بد من ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء حتى تكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات.

-لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي لم تنفذ بعد.

-تطبيق ما تم تعلمه إلى عمل، له أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

كما يرى بعض الباحثين أنه لا بد من توافر أربعة دعائم أساسية لتحقيق الإبداع، وهي:<sup>1</sup>

-**توافر الحس الإبداعي:** سواء داخل المنظمات أو الأفراد، هذا الحس الذي يتوافر بدرجات متفاوتة، طبقاً للثقافة والقوانين ونوعية الاقتصاد السائد.

-**توفير الموارد:** المنظمات التي عادة ما تحقق نتائج مرضية في السوق، وتخشى فيما بعد فقدان تلك النتائج، ترغب في تقليل التكاليف، بمعنى تقليص الاستثمار في البحث العلمي أو اللجوء إلى تقليص العمالة وتفويض العلاقات غير الرسمية والتي تعتبر من مرتكزات التمكين.

-**الأساليب:** مثل أسلوب فريق العمل الذي تتحقق من خلاله تدفق الأفكار دون قيود بيروقراطية، كما أن استخدام أساليب اتصال جيدة يصبح الفريق عالمياً، كما ظهرت فكرة إسناد بعض أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع وتوزيع المخاطر المختلفة.

-**المناخ التنظيمي:** يحتاج الإبداع إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، وهذا ما يستلزم تحويل التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى رجال الأعمال، الذي يقبل المقترحات الجديدة ويعطي الفرص والحرية للعاملين.

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة لأداء العاملين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 16-18.

### المطلب الثالث: عوامل تنمية الإبداع

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين:

#### 1-العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير أو عاملا معيقا للإبداع داخل المنظمة. ويمكن هيكلة ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل، وأهم العوامل هي:

-**بيئة العمل:**تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة.

فعلى سبيل المثال، نجد البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإنجاز والتفوق والتجديد أيضا، كما نجد تلك التي لا تشجع على الإبداع وبالتالي لا يتوفر فيها مناخ إبداعي وهي:

-بيئة تتسم بالركود واللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو واكتساب الخبرة.

-بيئة يغلب عليها طابع التسلية والتركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد كالنجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع.

-بيئة تساعد على استمرار الأوضاع الراهنة، وتقاوم أي نوع من أنواع التغيير.

-بيئة تفرض ما تراه مناسبا لتحقيق الأهداف، ولا تستشير أعضاء المنظمة وتشاركهم بأهدافها والخروج عليها يعد جريمة.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

ومن الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف التنظيمية الدافعة للإبداع والتي يسهل من خلالها انتشار التفكير الإبداعي نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

-الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

-متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

-تبسيط المستويات الإدارية.

-خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

**-جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ويعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في المنظمة لأن يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي، فضلا عن كون هذه القيادة عادلة ونزيهة بما يضمن لكل عضو حقوقه ومساهمته الإبداعية.

**-الاتصالات الإدارية:**تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون هذه القنوات عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.

<sup>1</sup>اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين" المرجع السابق، ص 40.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

للموقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

**-اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تنتج للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

وعليه تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتماءهم بحثا عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها فيهم. كذلك المدير الحريص على عمله المتفهم للنفسية البشرية يستطيع أن يكون دافعا و مشجعا للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض المديرين يمكن أن يخلقون -عن قصد أو بدون قصد - مجموعة من الحوافز الإدارية و التنظيمية التي تؤثر على المناخ العام للمنظمة التي ينتمون إليها، بما يساهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط العاملين بها و عدم تشجيعهم، بل يصل الأمر إلى سرقة أفكارهم الإبداعية أو رفضها، أو اتهام أصحابها بالخروج عن المألوف.<sup>1</sup>

### 2-العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:<sup>2</sup>

**-الأسرة:**تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل

<sup>1</sup>محمد بزيع حامد بن تولي العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71

<sup>2</sup>محمد بن عامر الننيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص 38.

## الفصل الثاني: الإبداع في الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

**-التعليم:** العملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، و الكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوم أنه سيكون تعليما مثمرا و ستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء فكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

**-وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتمامها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداع الرأي تقود إلى التفكير والإبداع.

كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

**-دور المجتمع في الإبداع:** لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح.

### خلاصة الفصل:

خلال الفصل الثاني من هذه الدراسة تم التطرق إلى موضوع الإنتاجية فهي تعتبر أفضل مؤشر لتقييم الأداء، حيث أن معدلات نموها وتحليل عناصرها تكشف مواطن الضعف والقوة في النشاط الاقتصادي، وهي المصدر الأساسي للنمو وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي في أي بلد. كما أبرزنا مقاييس الإنتاجية وأهميتها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

بالإضافة إلى الإبداع السائد في المؤسسة والذي يعتبر بمثابة مجموعة من العمليات التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى إيجاد وتطبيق أفكار جديدة والتي تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة، كذلك طرائق الإنتاج والتنظيم والتسويق داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع الموارد المتاحة بكثرة والتميزة في المؤسسة.

وفي الأخير تطرقنا إلى دور الإبداع في تحسين الإنتاجية وذلك من خلال استعمال المؤسسة لتقنيات حديثة ومتطورة في الإنتاج للمنتجات وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

#### مقدمة الفصل:

بعد تحديد الجانب النظري العام لهذه الدراسة وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى جوهر الدراسة والمتمثل في دور التسويق في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية بالشلف، حيث تأتي أهمية هذا الفصل في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في مطحنة النخلة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على معلومات من المطحنة واستندنا على الاستبيان الذي وجهناه إلى عدد من عمال المطحنة بهدف معرفة آراءهم حول دور التسويق بالمطحنة.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

-المبحث الأول: تقديم مطحنة النخلة بالشلف

-المبحث الثاني: الخطة المنهجية للدراسة الميدانية

-المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات



### المبحث الأول: مطحنة النخلة بالشلف

#### تمهيد

تعد مطحنة النخلة من المطاحن التي أصبح لها الدور الكبير في تلبية الاستهلاك المحلي داخل الولاية وحتى على مستوى عدة ولايات من الوطن وقد حاولنا في هذا المبحث تقديمها كمؤسسة لها عدة إمكانيات تمكنها من القيام بنشاطها الإنتاجي والتخطيطي والمحاسبي ومحاولة إبراز السياسات التي تبنتها في نظام تخطيط العمليات الإنتاجية باعتبارها تساهم في تلبية احتياجات شريحة لا بأس بها من المجتمع الجزائري.

#### المطلب الأول: نشأة وإمكانية المطحنة

##### أولاً: نشأة المطحنة

-تعتبر المطحنة الصناعية لمجاجة هي شركة ذات مسؤولية إنتاجية تقوم بإنتاج مشتقات القمح بنوعيه الصلب واللين، قدرة رأسمال المطحنة ب 990.000 دج في سنة تأسيسها 1999م ويتم رفعه إلى 200.000.000 دج سنة 2006م وبقي ثابتا خلال السنوات الأخيرة.

- تقع المطحنة ببلدية أبيض مجاجة ولاية الشلف، تتربع على مساحة قدرها 1 هكتار و25 آر.

-تأسست المطحنة في 17/01/1999م، وباشرت نشاطها في شهر فيفري 2002م، لإنتاج مشتقات القمح فقط وفي مارس 2006م بدأت بإنتاج مشتقات القمح اللين أي الفرينة.

قسمت المطحنة إلى خمسة أجزاء:

-جزء مخصص لمبنى الإدارة.

-جزء أنشئ عليه المطحنة.

-جزء مبني عليه مستودع التخزين.

-جزء مخصص لتفريغ حبوب وشحن السميد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

-جزء مخصص لوزن الحبوب عند استلامها.

### ثانياً: إمكانيات المطحنة<sup>1</sup>

تقوم المطحنة بنشاطها الإنتاجي والتخطيطي معتمدة في ذلك على عدة وسائل منها:

الآلات الإنتاجية والتي قامت باستيرادها من إيطاليا، وباعتبارها متميزة في صنع الآلات الصناعية والغذائية.

-كما تمتلك المطحنة مخازن سعتها التخزينية تقدر ب 21000طن مخصصة لتخزين المادة الأولية.

-إضافة إلى ذلك تمتلك عدة وسائل لنقل منتجاتها والمتمثلة في الشاحنات المختلفة ورافعات.

-كما تعتمد المطحنة بشكل كبير في عملياتها الإنتاجية التسييرية على أجهزة الإعلام الآلي حيث تمتلك 12 جهاز مخصص لذلك.

-كما تمتلك محطة لتوقيف سيارات العمال تستوعب 20 سيارة، أما عن عدد العمال فيها فيقدر ب 90 عامل والجدول التالي يوضح عدد عمال المطحنة حسب مجالات التشغيل المكلفين بها.

<sup>1</sup>المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

الجدول رقم(02): عدد العمال ومجالات تشغيلهم:

عدد العمال	مجالات التشغيل
63	قسم الإنتاج
05	قسم التسويق
05	إدارة المالية
05	قسم الصيانة
04	قسم التموين
08	قسم الوقاية والأمن
90	الإجمالي

### المطلب الثاني: نشاط وأهداف المطحنة<sup>1</sup>

كما سبقت الإشارة إليه فإن مطحنة النخلة يختص نشاطها في تحويل القمح بنوعيه (القمح الصلب والقمح اللين).

#### أولاً: نشاط المطحنة

في بداية نشاطها كانت تنتج مشتقات القمح الصلب نظراً لإمكاناتها المحدودة، ثم قامت بتوسيع هذا النشاط ليشمل إنتاج القمح اللين سنة 2006م وبذلك اضطرت إلى زيادة ثلاثة مخازن بحجم أكبر من الثلاثة الأولى لتخزين المادة الأولية كما ركزت المطحنة على النشاط التوزيعي لمنتجاتها داخل الولاية وخارجها باعتبارها تساهم في الرفع من رقم أعمالها بحيث قدر هذا الأخير في السنوات الأخيرة بـ 125838475.3 دج.

**الطحانة:** وتتمثل في طحن الحبوب لاستخراج مادة السميد والفريضة.

<sup>1</sup>المصدر: قسم التسيير.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

-صناعة منتوجات غذائية للحيوانات.

-استيراد وتصدير البقول الجافة.

-استيراد وتصدير المواد الأولية والمنتجات الموجهة للصناعة الغذائية.

-تجارة بالجملة للبذور وغذاء الماشية.

أما فيما يخص نظام سير العمل في المطحنة فهو كما يلي:

-تسيير الإدارة بنظام عام أي من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 16:30 د.

-أما المطحنة فتسير بنظام التناوب الذي تضمنه أربع فرق مكونة من 20 عامل تتداول على العمل ليلا ونهارا.

### ثانيا: أهداف المطحنة

تتمثل أهداف المطحنة في مساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية فيما يلي:

-زيادة حجم الإنتاج بحيث تسعى إلى إضافة خط منتجاتها ويتمثل في إنتاج العجائن بمختلف أنواعها وهذا المشروع بصدد الدراسة.

-الرفع من حجم المبيعات وتعتمد في ذلك على الموزعين المشتريين عبر تراب الولاية وعبر الولايات المجاورة.

-جعل منتجاتها ذات جودة عالية بالاعتماد على المخبر المخصص لمراقبة نوعية المنتجات تقوم بمعاينة القمح قبل خروجه من المخازن وبعد خروجه من الآلات.

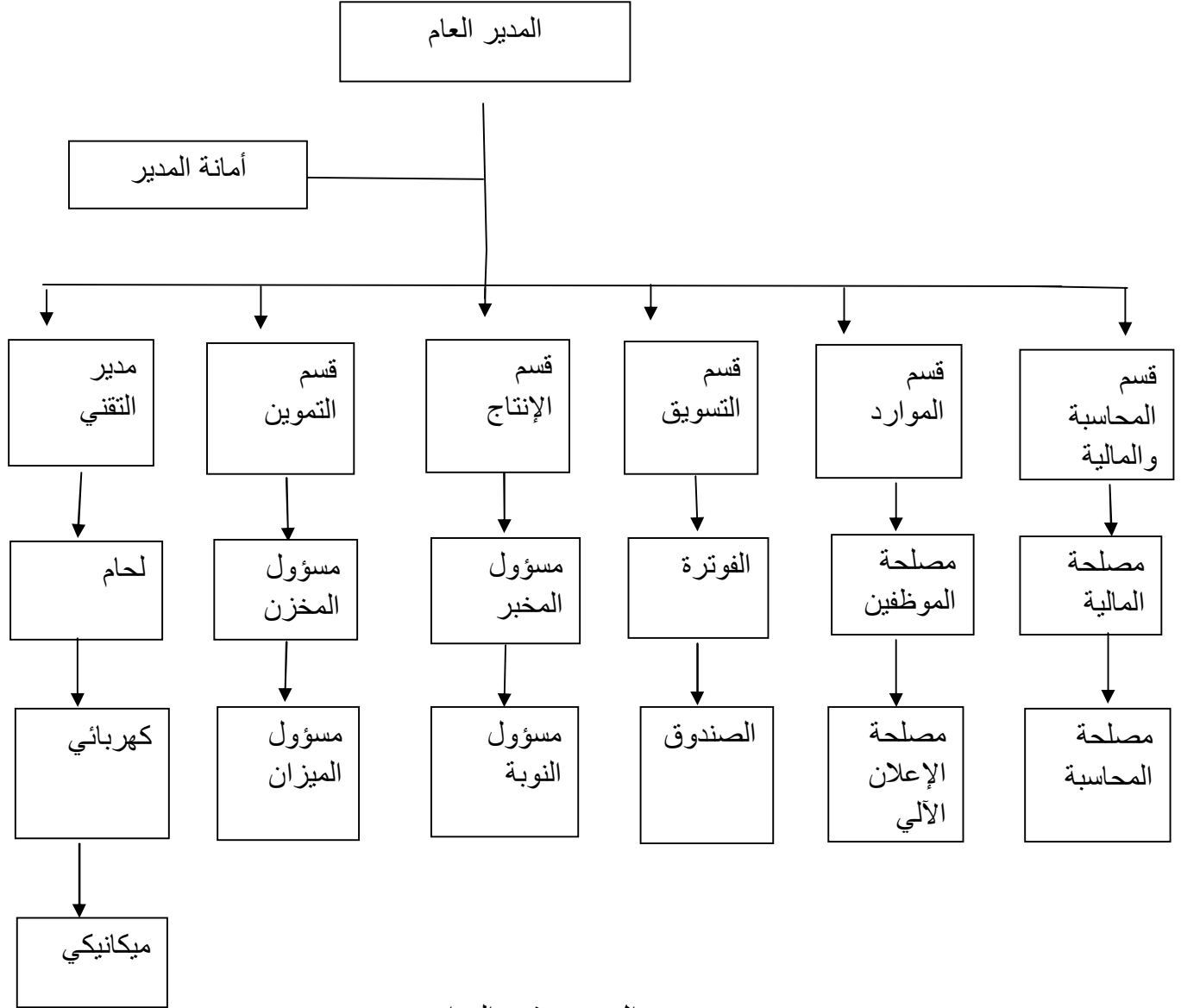
-ضمان استمرارية لإنتاج لو اضطرت إلى الاستيراد بنفسها وهذا من أجل المحافظة على زبائنها ومع كل هذا فإن المطحنة تساهم وبشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين المحليين من جهة والمساهمة في القضاء على البطالة من جهة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمطحنة النخلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع إبراز مهام كل مصلحة فيها.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمطحنة النخلة بأبيض مجاجة



المصدر: قسم الموارد

### شرح الهيكل التنظيمي للمطحنة:

\***المدير العام:** يعتبر المدير العام مكلف بوضع المخطط والأهداف المسطرة والإشراف على المصالح والعمل على التنسيق فيما بينهم ويتمثل دوره الأساسي في ضمان واستمرارية السير الحسن داخل المؤسسة، حيث يقوم باتخاذ كافة الإجراءات والقرارات الخاصة بها وله جميع الصلاحيات فيما يخص فصل وتعيين الموظفين وكذا المصادقة على الميزانية وإبرام العقود والصفقات.

\***أمانة المدير:** تقوم بالأعمال الإدارية للمدير كترتيب الأوراق وطبعتها مع تسجيل الوارد والصادر وكذا الرد على الهاتف بالإضافة إلى تحضير الاجتماعات والملتقيات.

-أما عن أقسام المؤسسة فهي مبنية كما يلي:

### 1-قسم المحاسبة والمالية

يقوم هذا القسم بجمع المعلومات اليومية عن نشاط المؤسسة ويقتصر دوره في مجال المحاسبة وتسجيل كل العمليات الخاصة بالمؤسسة مع مراقبة الوضعية المالية والمحاسبية لها كما يمكن للمؤسسة معرفة وضعيتها المالية السنوية عن طريق الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج إلى جانب ذلك تقوم بتنشيط وتنسيق كل الأعمال المالية كما لها مهمة المشاركة في إيجاد الحلول الممكنة للمشاكل المالية أي توفير المال اللازم. ويتكون هذا القسم من 05 عمال.

### أ-مصلحة المالية:

يشرف عليها المدير المالي بحيث يقوم بعمليات تحصيل الشيكات وعمليات الخزينة ويتولى مهمة دفع المصاريف وهذا بالإضافة إلى التسيير المالي للوحدة ويعمل على التنسيق بين عمليات تسديد الزبائن وكذا بالنسبة للموردين.

### ب-مصلحة الحاسبة:

إن المحاسبة تهتم بطبيعتها بمتابعة العمليات المالية للمؤسسة فتقوم بتجميع الأرقام والحسابات على تلك العمليات وتسجيلها في دفتر المسودة وهذا تمهيدا لتقييدها في دفتر اليومية ثم ترحيلها إلى دفتر الأستاذ وعرضها على هيئة القوائم المالية كالميزانية، جدول حسابات النتائج.... إلخ.

### 2-قسم الموارد البشرية:

تبرز مهام هذه المصلحة في تسيير شؤون العمال مع دراسة الوضعية الإدارية للعمال، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. ويتكون هذا القسم من 05 عمال.

-إعداد أوراق الأجور كل شهر للموظفين.

-مسؤول عن العطل بكل أنواعها (السنوية والمرضية).

### 3-قسم التسويق:

وهو القسم المسؤول عن العمليات البيعية وتابعها ومكلف بالزبائن. ويوجد فيه 05 عمال.

أ-فوترة: وهو المسؤول عن إعداد الطلبيات والفواتير الخاصة بخروج السلع إلى الزبائن.

ب-المكلف بالعتاد: مهمته الاهتمام بالبضاعة التي ستباع.

### 4-قسم الإنتاج:

مهمته إدارة وتسيير العمليات الإنتاجية بحيث يقوم بتحديد الكميات اللازمة من القمح لسير آلات الإنتاج وينقسم هذا القسم إلى:

#### \*مسؤول المناوبة:

تتداوم أربع فرق للعمل 24سا/24سا حيث كل فريق لديها مسؤول يقوم بمراقبة نوعية المنتج أثناء الليل والنهار مع السير الحسن لتحقيق القدرة الإنتاجية للمطحنة وذلك بمساعدة السيد مدير الإنتاج ويتم إبلاغه عند حصول عطل ما أثناء الليل عن طريق الهاتف النقال موجود في مصلحة المراقبة موضوع تحت تصرف رؤساء الفرق كما أنه مكلف بغسل القمح ومراقبة نسبة الرطوبة فيه، ويحتوي هذا القسم على عدد من العمال يقومون بالتغليف والترتيب ونقل المنتج حيث يهتمون بالمنتج من لحظة إنتاجه إلى غاية وصوله للمخزون. ويوجد به 63 عامل.

### 5-قسم التموين:

وهو مكلف بالإشراف على النشاطات المتعلقة بتموين الوحدة سواء كانت مواد أولية أو منتجات ويقوم بوزن المنتج كليا مع تصفية حسب النوعية علما أن لكل نوعية ثمن ومن مهامه ما يلي:

-ضمان تسيير التموين والتخزين والتسويق بالوحدة.

-حصر احتياجات الوحدة وإنشاء برنامج للتموين للمواد الأولية وإحصاء مختلف ملفات الموردين.

-إجراء التحقيقات ودراسة شروط البيع ونشر طلبيات الشراء.

-التأكد من وصول طلب الشراء الخارجي.

-معاينة وفحص مواصفات وكمية السلع المراد شراؤها.

وينقسم هذا القسم إلى:

أ-مسؤول الميزان: حيث يقوم بوزن الشاحنات الناقلة للقمح فارغة ثم مملوءة لتحديد الكمية المعبأة بالشاحنة.

ب-مسؤول المخزن: مهمته مراقبة المخزون.

-تنقل هذه المعلومات إلى مصلحة التسويق ليتم بيع المنتج والمتبقي يوضع في المخازن مع الحفاظ على درجة حرارة معتدلة داخل المخازن. ويوجد به 04 عمال.

### 6-قسم التقنية:

مكلف بمراقبة الآلات والأمر بتصليح أي عطل تقني فيها وكذا القيام بكافة عمليات الصيانة وينقسم إلى: كهربائي-لحام-ميكانيكي. ويتكون من 08 عمال.



### المبحث الثاني: الخطة المنهجية للدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث نستعرض أهم الخطوات التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح: مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وخطة سحب العينة.

##### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموع العمال الذين يمارسون نشاطهم في مطحنة النخلة، وتشمل العمال من نساء ورجال وذلك خلال سنة 2018.

##### ثانياً: حجم العينة.

لجئنا إلى اختيار عينة البحث والمكونة من 40 عامل لدى مطحنة النخلة لولاية الشلف.

اتبعنا في اختبار العينة الطريقة غير الاحتمالية حيث اخترنا عمال المطحنة، وفقاً لطريقة " وجها لوجه" أي المواجهة الفردية في كل الاستقصاء، حتى يتسنى لنا الحصول على أجوبة كافية ومحددة ومعرفة مواقف وردود العمال بكل موضوعية.

#### المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة.

##### أولاً: أسلوب جمع البيانات.

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، حيث تم تصميم استمارة بحث مع المشرف والتي تم توزيعها على العمال من أجل استجوابهم.<sup>1</sup>

##### 1-الهدف من الاستمارة.

الهدف من إعداد هذه الاستمارة هو معرفة دور التسويق في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية لمطحنة النخلة لولاية الشلف، ولدراسة ذلك لا بد من:

-التعرف على آراء العمال من جهة التسويق المطبق في المطحنة ودوره في تحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup>أنظر الملحق رقم 1

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

-التعرف على وجهة نظر العمال حول الإبداع في المؤسسة ودوره في تحسين الإنتاجية وذلك لزيادة مبيعات المؤسسة وكسب مكانة في السوق.

### 2-تصميم الاستمارة:

تتكون استمارة البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية، هي:

#### 1-الجزء الأول: محاور الدراسة:

##### أولاً:التسويق في المؤسسة

خاص بتحديد التسويق المطبق في الشركة وذلك من أجل التعرف على كيفية التعريف بمنتجاتها للزبائن وتلبية رغبات الزبائن.

##### ثانياً: الإنتاجية في المؤسسة

خاص بمعرفة المراحل المتبعة في الإنتاجية لتجنب أي خسائر ممكن أن تسبب زيادة في التكاليف والتعرف على خطوات الإنتاج التي تمتلكها الشركة، وكذلك التعرف على نوعية المنتجات المقدمة من قبل الشركة وهل هي تلبية رغبات الزبائن عند الاستعمال.

##### ثالثاً: دور التسويق في تحسين الإنتاجية

خاص بمعرفة ما هو الدور الذي يلعبه التسويق في الشركة من أجل تحسين الإنتاجية، وهل تركز الشركة على تحسين رضا المستهلكين من أجل كسب ثقتهم بالمنتج الذي تقدمه لهم، إضافة إلى القيام بالمتابعة باستمرار للعملية الإنتاجية وذلك لكي تجتنب أي خسائر ممكن أن تلحق بها وكذلك هل الشركة تتوفر على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج، وهل تعتمد على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل تحفيزهم على العمل وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

#### الجزء الثاني: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية

##### أولاً: الإبداع في المؤسسة

خاص بمعرفة هل يمكن المحاولة لتطبيق أي منتج أو فكرة جديدة في الشركة تعود بالفائدة عليها، وهل تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لتحفيز أصحاب الأفكار الجديدة، وهل يحاول العامل

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة ممكن أن تواجهه في عمله، وهل تعتمد الشركة على تخصيص برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال في الشركة.

**ثانياً: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية**

وهذا خاص بمعرفة ما إذا كانت الشركة تقوم باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة وذلك من أجل زيادة الإنتاجية لها، إضافة إلى التعرف هل للعامل قناعة بأن الثقافة الإبداعية للشركة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة، وهل هذه الشركة تحافظ على الأشخاص ذوي المعرفة والخبرة العالية في العمل، وفي الأخير هل هناك عوامل تعيق الإنتاجية للشركة بصورة إبداعية.

**الجزء الثالث: المعلومات الشخصية**

**الجنس:** على المستويين الذكر والأنثى.

**العمر:** على أربع مستويات: 18-34 سنة، 35-49 سنة، 50-65 سنة، أكثر من 65 سنة.

**المستوى التعليمي:** على أربع مستويات: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

**سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة.

**المهنة:** على أربع مستويات: إطار مسؤول، إطار، متحكم، منفذ.

**ثانياً: الأدوات الإحصائية المستعملة**

بعد توزيع الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بتشغيل برنامج "SPSS" تم الاستعانة

ببعض الأدوات الإحصائية وأهمها:

-استخدام التكرارات والنسب المئوية على فقرات الدراسة المختلفة وذلك لتقييم وصف شامل

ليانات العينة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

### المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج والاقتراحات.

نستعرض في هذا الإطار نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها وفقا للأسئلة والفرضيات الموضحة سابقا، بداية بدراسة خصائص العينة محل الدراسة من ناحية التسويق في المؤسسة، الإنتاجية في المؤسسة، ثم دور التسويق في تحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى الإبداع في المؤسسة، ومن ثمة دور الإبداع في تحسين الإنتاجية، وأخيرا المعلومات الشخصية.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: دراسة وصفية لمحاوير الدراسة

#### الجزء الأول: دور التسويق في تحسين الإنتاجية

#### أولا: التسويق في المؤسسة

من أجل التعرف على التسويق في المؤسسة، فقد تضمنت استمارة البحث بعض الأسئلة للتعرف على ذلك.

#### 1- هل تقوم الشركة بالترويج لمنتجاتها؟

#### الجدول رقم (03): هل تقوم الشركة بالترويج لمنتجاتها؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	14	7	19	التكرارات
%100	%35	%17.5	%47.5	النسبة

#### المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) يتضح بأن أغلب أفراد العينة متفقين على أن الشركة تقوم بالترويج لمنتجاتها حيث مثلت نسبتهم %47.5 أما الذين أجابوا ب "أحيانا" يمثلون نسبة %35 في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب " لا" %17.5، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالترويج لمنتجاتها.

<sup>1</sup>أنظر الملحق رقم 2

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

2- عندما تقوم الشركة بسياسة الإعلان للمنتوج هذا من أجل:

الجدول رقم (04): عندما تقوم الشركة بسياسة الإعلان للمنتوج هذا من أجل

التكرارات	التعريف به	زيادة المبيعات	جلب الزبائن	المجموع
16	14	10	40	
%40	%35	%25	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (04) أن 40% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم "التعريف به"، فيما يخص أن الشركة تقوم بسياسة الإعلان للمنتوج، وبنسبة 35% من الإجابات كانت من أجل زيادة المبيعات ثم نسبة 25% إجابات الأفراد من أجل "جلب الزبائن" وهذا يعني بأن هدف الشركة من سياسة الإعلان هو التعريف بالمنتوج.

3- هل تقوم إدارة الشركة بالاستجابة بشكل كاف لاحتياجات السوق؟

الجدول رقم (05): هل تقوم إدارة الشركة بالاستجابة بشكل كاف لاحتياجات السوق؟

التكرارات	نعم دائما	لا	أحيانا	المجموع
15	11	14	40	
%37.5	%27.5	%35	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول رقم (05) إلى أن 37.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم ب "نعم دائما"، فيما يخص استجابة إدارة الشركة لاحتياجات السوق، كما أن 35% كانت إجابتهم ب "أحيانا" أما

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

"لا" فكانت نسبتهم من أفراد العينة 27.5%، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تستجيب بشكل كاف لاحتياجات السوق وذلك من أجل زيادة مبيعاتها وكسب مكانة في السوق.

4- هل توافق الرأي بأن دائما هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين؟

الجدول رقم (06): هل توافق بأن دائما هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين؟

المجموع	ربما	غير موافق	موافق	
40	14	9	17	التكرارات
%100	%35	%22.5	%42.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من الجدول رقم (06) تبين لنا بأن 42.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم " موافق" فيما يخص هل توافق الرأي بأن دائما هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين، تليها نسبة 35% من أفراد العينة كانت إجابتهم "ربما" أما الذين أجابوا " غير موافق" فكانت نسبتهم 22.5% وهذا يؤكد بأنه في رأي العمال أنه دائما هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين قصد التعريف بنفسها وبمنتجاتها وأيضا جلب الزبائن.

ثانيا: الإنتاجية في المؤسسة

للتعرف على الإنتاجية السائدة في المؤسسة فقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة فيما يخص ذلك وهي كالآتي.

1- هل تتم المراجعة والمتابعة للعملية الإنتاجية باستمرار لغرض استبعاد أي نشاط يسبب زيادة التكاليف؟

الجدول رقم (07): هل تتم المراجعة والمتابعة باستمرار لغرض استبعاد أي نشاط يسبب زيادة التكاليف

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

التكرارات	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	المجموع
8	20	12	40	
%20	%50	%30	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

حسب الجدول رقم(07) اتضح لنا بأن 50% من أفراد العينة كانت إجابتهم " مطبق جزئياً" فيما يخص المراجعة والمتابعة للعملية الإنتاجية لاستبعاد أي نشاط يسبب زيادة التكاليف، ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة كانت إجابتهم "غير موافق"، ونسبة 20% من أفراد العينة أجابوا " موافق" وهذا يؤكد أن الشركة تعمل جاهدة على المراجعة والمتابعة للعملية الإنتاجية وذلك للحصول على إنتاج جيد واستبعاد تكاليف إضافية قد تعود عليها بالخسائر.

2-هل تمتلك الشركة عدة تشكيلات إنتاجية أو عدد من المنتجات أو تمتاز بإنتاج منتجات مختلفة؟

الجدول رقم(08): هل تمتلك الشركة تشكيلة إنتاجية أو عدد من المنتجات أو تمتاز بإنتاج منتجات مختلفة؟

التكرارات	نعم	لا	المجموع
38	2	40	
%95	%5	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم(08) أن أغلبية أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم 95% كانت إجابتهم "نعم" فيما يخص امتلاك الشركة لعدة تشكيلات إنتاجية أو عدة منتجات أو تمتاز بإنتاج منتجات مختلفة، تليها نسبة 5% من أفراد العينة الذين أجابوا "لا" ومن خلال هذا نستنتج بأن الشركة تمتلك عدة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

تشكيلات إنتاجية وهي تمتاز بإنتاج منتجات مختلفة وهذا ما يجعل منتجاتها معروفة لدى المستهلكين وزيادة المبيعات لها.

3- هل توافق الرأي بأن المنتج المقدم من قبل الشركة ذو جودة عالية عند الاستخدام؟

الجدول رقم(09): هل توافق الرأي بأن المنتج المقدم من قبل الشركة ذو جودة عالية عند الاستخدام؟

	موافق	غير موافق	موافق جزئياً	المجموع
التكرارات	17	13	10	40
النسبة	%42.5	%32.5	%25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من الجدول رقم(09) تبين لنا بأن أغلبية أفراد العينة بنسبة %42.5 كانت إجابتهم "موافق" فيما يخص هل توافق الرأي بأن المنتج المقدم من قبل الشركة ذو جودة عالية عند الاستخدام، تليها نسبة %32.5 من أفراد العينة كانت إجابتهم "غير موافق"، و%25 من أفراد العينة فكانت إجابتهم "موافق جزئياً من خلال هذا نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة موافقون بأن المنتج المقدم من قبل الشركة ذو جودة عالية عند الاستخدام وهذا يكسب الشركة مكانة وميزة تنافسية في السوق.

4- هل زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؟

الجدول رقم (10): هل زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؟



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

المجموع	ربما	غير ممكن	ممكن	
40	10	14	16	التكرارات
%100	%25	%35	%40	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من الجدول رقم (10) نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة حيث مثلت نسبتهم 40% فيما يخص أنه من الممكن أن زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تليها نسبة 35% من أفراد العينة كانت إجابتهم "غير ممكن" و 25% من أفراد العينة كانت إجابتهم "ربما"، ومن هذا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أجابوا أنه من الممكن أن زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للشركة.

### ثالثا: دور التسويق في تحسين الإنتاجية

للتعرف على كيفية مساهمة التسويق في تحسين الإنتاجية، فقد تضمنت استمارة البحث مجموعة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي.

1- هل دائما تركز الشركة على تحسين رضا المستهلكين من أجل كسب ثقتهم بالمنتج؟

الجدول رقم (11): هل دائما تركز الشركة على تحسين رضا المستهلكين من أجل كسب ثقتهم

بالمنتج؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	3	15	22	التكرارات
%100	%7.5	%37.5	%55	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن 55% من أفراد الدراسة كانت إجابتهم "نعم" أي أن الشركة دائما تركز على رضا المستهلكين من أجل كسب ثقتهم بالمنتوج، تليها نسبة 37.5% كانت إجابتهم ب "لا"، ثم نسبة 7.5% كانت إجابتهم ب "أحيانا"، وهذا ما يدل على أن الشركة تهتم كثيرا بالمستهلك وتحاول دائما تلبية رغباته واشباع حاجاته وذلك من أجل كسبه وكسب ثقته بالمنتوج.

2- هل تتم المتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج لتجنب أي خسائر تضر بالشركة؟

الجدول رقم(12): هل تتم المتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج لتجنب أي خسائر تضر بالشركة؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	15	6	19	التكرارات
%100	%37.5	%15	%47.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول رقم(12) أن أغلبية أفراد العينة والتي مثلت نسبتهم 47.5% والتي كانت إجابتهم "نعم" وذلك فيما يخص انه تتم المتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج لتجنب أي خسائر تضر بالشركة، تليها نسبة 37.5% من أفراد العينة التي كانت إجابتهم "أحيانا" و15% من أفراد العينة كانت إجابتهم ب "لا" وهذا يؤكد بأن الشركة تقوم بالمتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج وذلك من أجل تجنب أي خسائر ممكن أن تلحق بالضرر بالشركة وقد تسبب لها خسائر.

3- هل تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية متنوعة للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج؟

الجدول رقم(13): هل تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج؟

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	20	14	6	التكرارات
%100	%50	%35	%15	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد العينة والتي تمثل 50% كانت إجابتهم " أحيانا" فيما يخص اعتماد الشركة على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج، تليها نسبة 35% من أفراد العينة كانت إجابتهم "لا" والباقي بنسبة 15% التي كانت إجابتهم "نعم" ومن خلال هذا يتضح بأن الشركة أحيانا تعتمد على سياسات تحفيزية وذلك من أجل التأثير على العمال وتشجيعهم على العمل للحصول على إنتاج جيد ويعود ذلك بالربح على الشركة.

4- هل تتوفر الشركة على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج؟

الجدول رقم (14): هل تتوفر الشركة على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	13	15	12	التكرارات
%100	%32.5	%37.5	%30	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم "لا" حيث مثلت نسبتهم 37.5% فيما يخص توفر الشركة على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج، تليها نسبة 32.5% كانت إجابتهم ب " أحيانا" وفي الأخير نسبة 30% من أفراد العينة كانت إجابتهم " نعم" وهذا ما يدل على أن الشركة ليست دائما تتوفر على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج وهذا يعود مثلا لعدم توفر الشركة على المادة الأولية لإتمام عملية الإنتاج.

الجزء الثاني: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

أولاً: الإبداع في المؤسسة

للتعرف على الإبداع السائد في الشركة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة في استمارة البحث وهي كالاتي:

1-تقوم الشركة بالاستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل

الجدول رقم (15): تقوم الشركة بالاستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	5	12	23	التكرارات
%100	%12.5	%30	%57.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من الجدول رقم (15) يتبين أن أغلبية أفراد العينة متفقين على أن الشركة تقوم بالاستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل ونسبتهم %57.5 أما الذين أجابوا ب "لا" يمثلون نسبة %30 في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بأحيانا %12.5، نستنتج أن الشركة تعبر اهتمام بأفكار العمال في حل المشاكل.

2-تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة

الجدول رقم (16): تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	14	7	19	التكرارات
%100	%35	%17.5	%47.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

يتبين من الجدول رقم (16) أن 47.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم "نعم"، فيما يخص أن الشركة تقدم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة، تليها 35% كانت إجابتهم " أحيانا" ثم 17.5% من أفراد الدراسة كانت إجابتهم "لا" وهذا يؤكد بأن الشركة تقوم بتقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة وذلك من أجل مكافئتهم على مهاراتهم في العمل.

### 3-تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل

الجدول رقم (17): تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	12	8	20	التكرارات
%100	%30	%20	%50	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا بأن 50% من أفراد العينة كانت إجابتهم "نعم"، كما أن 30% كانت إجابتهم أحيانا فيما جاءت 20% كانت إجابتهم ب "لا" فيما يخص محاولة تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجه العامل أثناء تأدية مهامه وهذا يدل على أن العمال يجتهدون في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم وبصفة كبيرة جدا.

### 4-تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال

الجدول رقم (18): تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	14	17	9	التكرارات
%100	%35	%42.5	%22.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول رقم (18) أن نسبة 42.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم بأن الشركة لا تخصص برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال، وتليها نسبة 35% كانت إجابتهم بأحيانا ثم جاءت فئة الذين أجابوا بنعم بنسبة 22.5% وهذا يدل على نقص اهتمام الشركة بالجانب الإبداعي والابتكار في الشركة.

ثانيا: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية

للتعرف على دور الإبداع في تحسين الإنتاجية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة فيما يخص ذلك في استمارة البحث وهي كالتالي.

1- هل تقوم الشركة باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة إنتاجيتها؟

الجدول رقم (19): هل تقوم الشركة باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة

إنتاجيتها؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	14	11	15	التكرارات
%100	%35	%27.5	%37.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن 37.5% كانت إجابتهم ب "نعم" فيما يخص قيام الشركة باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة إنتاجيتها، تليها نسبة 35% من أفراد العينة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

كانت إجاباتهم "أحيانا" ثم نسبة 27.5% كانت إجابتهم ب "لا"، وهذا يدل على أن الشركة تقوم باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام وذلك من أجل زيادة إنتاجيتها والتنوع في منتجاتها.

2- هل لديك قناعة بأن الإبداع للشركة يؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة؟

الجدول رقم (20): هل لديك قناعة بأن الإبداع للشركة يؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	9	2	29	التكرارات
%100	%22.5	%5	%72.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من الجدول رقم (20) يتبين أن 72.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم "نعم" فيما يخص القناعة بأن الإبداع للشركة يؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة، تليها نسبة 22.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم "أحيانا" وفي الأخير نسبة 5% أجابوا "لا"، وهذا ما يؤكد بأن الإبداع للشركة يؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة.

3- هل تحافظ الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين؟

الجدول رقم (21): هل تحافظ الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	10	1	29	التكرارات
%100	%25	%2.5	%72.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 72.5% كانت إجاباتهم "نعم" فيما يخص محافظة الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين، وبنسبة 25% الذين أجابوا أحيانا، و2.5% أجابوا ب "لا"، وهذا ما يؤكد أن الشركة تحتفظ بالأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين وذلك من أجل زيادة الإنتاج والاستفادة منهم فيما يخص العمل داخل الشركة.

4- هل هناك عوامل تعيق الإنتاجية بصورة إبداعية؟

الجدول رقم (22): هل هناك عوامل تعيق الإنتاجية بصورة إبداعية؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
40	22	5	13	التكرارات
%100	%55	%12.5	%32.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول رقم (22) أن 55% من أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم " أحيانا" فيما يخص وجود عوامل تعيق الإنتاجية بصورة إبداعية، ثم نسبة 32.5% كانت إجاباتهم "نعم" أما البقية فكانت إجاباتهم ب "لا" بنسبة 12.5%، وهذا يدل على أن الشركة غالبا ما تكون فيها عوامل تعيق الإنتاجية لها.

المطلب الثاني: دراسة خصائص العينة.

### 1-خصائص العينة:

من أجل التعرف على بعض خصائص العينة من الناحية الشخصية، فقد تضمنت استمارة البحث مجموعة من المتغيرات، هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المهنة.

### 1-الجنس:



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	25	15	40
النسبة	%62.5	%37.5	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

في الجدول رقم (23) يتضح أن أغلب أفراد العينة ذكور، حيث يمثلون نسبة 62.5% والباقي إناث حيث يمثلون نسبة 37.5% مما يتبين أن نشاط الشركة يعتمد بل يتطلب جنس الذكور بصفة كبيرة جدا وذلك نظرا لطبيعة العمل والظروف القاسية التي تجبر توظيف الذكور أكثر من الإناث، حيث يقتصر نشاط الفئة النسوية في الوظائف الإدارية تقريبا.

### 2-السن:

لقد تم تقسيم أفراد العينة حسب العمر إلى أربعة فئات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة
من 18-34	11	%27.5
من 35-49	16	%40
من 50-65	10	%25
أكثر من 65	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

يتضح من الجدول رقم (24) أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 35-49 سنة حيث يمثلون نسبة 40% وتليها نسبة 27.5% الذين تتراوح أعمارهم من 18-34 سنة وبنسبة 25% تتراوح أعمارهم من 50-65 سنة وفي الأخير نسبة 7.5% للأشخاص الذين يفوق عمرهم 65 سنة وهذا يدل على أن أغلبية عمال الشركة يتميزون بالأقدمية في العمل.

### 3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
ابتدائي	4	10%
متوسط	5	12.5%
ثانوي	15	37.5%
جامعي	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية عمال مطحنة النخلة ذو شهادات جامعية بنسبة 40% من إجمالي أفراد العينة، أما حاملي المستوى الثانوي جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة 37.5% من إجمالي أفراد العينة المدروسة، تليها الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة 12.5% من إجمالي أفراد العينة أما فئة المستوى الابتدائي فهي قليلة حيث لا تتعدى نسبة 10% هذه النتيجة تبين أن نشاط الشركة يتطلب نخبة من حاملي الشهادات العليا أي تسعى الشركة إلى توظيف يد عاملة بدرجة كبيرة.

### 4-سنوات الخبرة:

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	7.5%
من 5-10 سنوات	12	30%
من 10-15 سنة	19	47.5%
أكثر من 15 سنة	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (26) أن الفئة الغالبة من أفراد العينة لديهم خبرة من 10-15 سنة حيث يمثلون نسبة 47.5% من إجمالي العينة المدروسة وتليهم الفئة التي لديها سنوات خبرة من 5-10 سنوات بنسبة 30% من إجمالي أفراد العينة ومثلت الفئة التي لديها أكثر من 15 سنة 15% في حين بلغت أقل نسبة الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات بنسبة 7.5% وهذا يدل على أغلبية عمال المطحنة يتميزون بالأقدمية في مزاولة نشاطهم المهني في المطحنة.

### 5- المهنة:

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة.

المهنة	التكرارات	النسبة
إطار مسؤول	8	20%
إطار	8	20%
متحكم	12	30%
منفذ	12	30%
المجموع	40	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (27) أن أفراد العينة كانت نسبهم متساوية بنسبة 30% عند كل من المتحكم والمنفذ من إجمالي عينة الدراسة وشهدت نسبة الإطارات المسؤولة والإطارات 20% من إجمالي العينة المدروسة وهذا راجع إلى تقييم استمارة البحث متعادلة بين الفئتين الأوليتين والفئتين الثانيةين وذلك لكثرة تواجدها في الشركة.

الجدول رقم (28): Tableau croisé سنوات الخبرة\* تستفيد الشركة من أفكار العمال في حل المشاكل.

	سنوات الخبرة				Total
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
تستفيد الشركة من أفكار العمال	1	6	11	5	23
لا	0	6	5	1	12
أحيانا	2	0	3	0	5
Total	3	12	19	6	40

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (28) يتبين لنا أنه كلما كان للعامل أقدمية في العمل داخل الشركة كلما كانت له خبرة عالية في العمل و كان له دور كبير في حل مشاكل ممكن أن تطرأ على الشركة مثلا تعطل آلة صناعية و يقوم بتصليحها أو يبدي أفكار جديدة للتعديل في المنتج مثلا طرح أفكار جديدة للتعديل في التغليف ليكون مناسب بالمنتج و مرضي للمستهلكين، فيتضح أنه أصحاب الخبرة من 10-15 سنة هم المعنيون بذلك في حين الفئة من 5-10 سنوات فنسبتهم متوسطة في ذلك و هذا ربما راجع لقلة خبرتهم المهنية و عدم تأقلمهم مع أدوات العمل من الآلات المتطورة التي تمتلكها الشركة و كذلك ممكن الطلب المتزايد على المنتجات لذلك لا يستطيعون

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

الاستجابة مع العمل، أما أصحاب الفئة الأكثر من 15 سنة فهم الأكثر أقدمية في العمل و ربما لم تعد لهم إمكانية على العمل مثلما كانوا عليه من قبل لذلك تركو الفرصة للآخرين لإبداء آرائهم، أما أصحاب الفئة الأقل من 5 سنوات فنسبتهم ضعيفة و هذا راجع لعدم كسبهم خبرة في العمل من قبل و هم في ميدان جديد عليهم و يروه بأنه عالم معقد بالنسبة لهم و لم يكتسبوا الخبرة في العمل بعد.

الجدول رقم (29): Tableau croisé المستوى التعليمي\*هل تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج.

	المستوى التعليمي				Total
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية	0	0	1	5	6
لا	3	3	5	3	14
أحيانا	1	2	9	8	20
Total	4	5	15	16	40
النسبة المئوية	%10	%12.5	%37.5	%40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام الحاسوب وتشغيل برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (29) أن نسبة 40% من أفراد العينة الذين يحملون شهادة جامعية ونسبة 37.5% يحملون شهادة ثانوي هم المستفيدين الأولين من السياسات التحفيزية التي تقدمها الشركة لهم، و هذا يعود لمستواهم التعليمي العالي و ما يقدموه من أفكار قيمة فيما يخص الإنتاج و التغليف للمنتوج و إبداء أفكار إبداعية للعمل بها للحصول على إنتاج جيد و متميز يعود بالربح على الشركة و يكسبها مكانة مهمة في السوق و لهذا تعمل الشركة على تحفيزهم و تشجيعهم للتأثير عليهم و ذلك بطرق مختلفة من أجل إدماجهم في العمل و استخدام كل مهاراتهم العقلية و المهنية في العمل، أما المستوى المتوسط فيمثلون نسبة 12.5% من أفراد العينة و هذا يعود لقلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

مستواهم التعليمي و قلة خبرتهم في العمل لأنه في وقتنا الحالي فقد تطور كل شيء و أصبح تكنولوجيا و متطور ، أما الفئة الضعيفة فهي حاملي المستوى الابتدائي حيث يمثلون نسبة 10% و هذا راجع لمستواهم الضعيف في الدراسة و قلة تعلمهم و معرفته للتكنولوجيا و الآلات المتطورة التي تعمل بها الشركة الآن، و من خلال هذا نستنتج أنه كلما كان للعامل مستوى تعليمي عالي كلما كان المستفيد من الدرجة الأولى من التحفيز التي تمنحها الشركة لهم.

### المطلب الثالث: عرض النتائج.

بعد ما قمنا بتحليل إجابات أفراد العينة فيما يخص الاستثمارة المقدمة لهم مسبقا، حصلنا على النتائج التالية:

-إن للتسويق المتبع في مطحنة النخلة لأبيض مجاجة بالشلف دور كبير في تحسين الإنتاجية ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

. إن مطحنة النخلة تقوم بالترويج لمنتجاتها بشكل كبير وتقوم أيضا بسياسة الإعلان للمنتوج وذلك بغية التعريف به للمستهلكين وزيادة مبيعاتها.

. تعمل مطحنة النخلة جاهدة على المتابعة والمراجعة باستمرار خلال العملية الإنتاجية وذلك من أجل ضمان إنتاج جيد ومرضي وأيضا استبعاد أي تكاليف زائدة ممكن أن تعود على الشركة بالخسارة وزيادة التكاليف ولم تكن متوقعة حدوث ذلك لها.

. تمتلك مطحنة النخلة تشكيلة إنتاجية وتتميز بتنوع وتعدد المنتجات لها وهذا ما يجعلها تكسب مكانة جد مهمة في السوق وتكسب ميزة تنافسية أيضا.

. يرى عمال مطحنة النخلة أنه من الممكن زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لها.

. إن مطحنة النخلة تركز بشكل كبير على رضا المستهلكين وذلك من أجل كسب ثقتهم بالمنتوج وكسب الثقة بالشركة بالخصوص، وهي تقوم باستمرار بالمتابعة للعملية الإنتاجية وذلك بغية استبعاد أي خسائر مضرة بها وتلحق أضرار وخسائر بإنتاجها. وأيضا تعتمد المطحنة على سياسات تحفيزية من أجل التأثير على العمال وتحبيبهم للعمل لضمان راحتهم خلال تأدية عملهم وعدم الشعور بالملل أثناء العمل للحصول على إنتاج جيد ويعود بالربح على الشركة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطحنة النخلة

- من خلال تحليل نتائج أفراد العينة بالنسبة لدور الإبداع في تحسين الإنتاجية تحصلنا على النتائج التالية لكل من الإبداع في المؤسسة ودوره في تحسين الإنتاجية والنتائج كانت كالتالي:

. تستفيد الشركة بشكل كبير من أفكار العمال في حل المشاكل التي تواجهها خلال العمل وأيضا تقدم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة بهدف تشجيعهم وتحفيزهم على العمل.

. توصلنا أيضا إلى أن عمال المطحنة دائما يحاولون تطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم وهذا ما يدل على اجتهاد العمال في تأدية نشاطاتهم وحبهم وإخلاصهم لعملهم داخل الشركة.

. تقوم الشركة باستعمال تقنيات وأساليب حديثة بانتظام لزيادة إنتاجيتها والرفع من مبيعاتها والتطوير في عملها.

. لاحظنا بأن أغلب عمال المطحنة لديهم قناعة بأن الإبداع للشركة تؤدي إلى الحصول على إنتاجية كبيرة، وهي دائما تحافظ على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين للاستفادة من خبرتهم ومن مهارتهم في تأدية عملهم وذلك بغية تحقيق إنتاج أفضل ومقبول ويلبي رغبات المستهلكين ويكسبها مكانة مهمة في السوق.

### خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دراسة دور التسويق في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية وأيضاً دور الإبداع في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية عبر دراسة ميدانية لمطحنة النخلة بأبيض مجاجة بالشلف، وعليه فقد أخذت هذه الدراسة المنحنى التالي:

المبحث الأول تناول مطحنة النخلة بصفة عامة ونشأتها، أهدافها ونشاطها وشرح هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تناول الخطة المنهجية للدراسة، إذ تم سحب عينة من عمال المطحنة بطريقة عشوائية قدر عددهم 40 عامل وأجابوا كلهم على استمارة البحث.

أما في المبحث الثالث فقد اعتمدت دراستنا على تحليل نتائج استمارة البحث التي قمنا بتوزيعها على عمال المطحنة للتعرف على آراءهم وأجوبتهم على التسويق السائد في المطحنة ودوره في تحسين الإنتاجية لها، وكذلك التعرف على آراءهم بالنسبة للإبداع المتبع في المطحنة والذي تتبعه أثناء القيام بالإنتاج والتعرف على دوره في تحسين الإنتاجية للمطحنة وما مدى تحقيق ربح للمطحنة وزيادة مبيعاتها وكسبها مكانة وميزة تنافسية مهمة في السوق وبالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى، ليتم في الأخير تحليل و عرض النتائج و ذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، كل هذا بهدف التأكد من دور التسويق و دور الإبداع في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية المتمثلة في مطحنة النخلة بأبيض مجاجة بالشلف.



الخاتمة

### الخاتمة:

يحتل التسويق مكانة مهمة في المؤسسة الاقتصادية، فحسب ما هو ملحوظ في الآونة الأخيرة، فقد تطور بدرجة كبيرة بفعل المنافسة التي تكتسي بيئته.

أصبحت اليوم المؤسسات تواجه تحديات كثيرة وهذا نتيجة تواجدها في محيط ديناميكي التعقيد إضافة إلى الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم الاقتصادي حالياً، بحيث لم يعد ينصب اهتمام المؤسسة على كيفية الإنتاج بالحجم الكبير أو التحكم في الأسعار بقدر ما أصبحت تركز على البحث عن كل ما هو جديد وإبداعي في المنتجات والخدمات، وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية بإدخال عمليات جديدة وطرائق غير تقليدية تسمح للمؤسسة بالوصول إلى إنتاجية متميزة تضمن لها استغلال مواردها بشكل أمثل وتحقيق رسالتها وأهدافها.

بعد دراستنا الميدانية تحت الإشكالية حقيقة ما إن كان للتسويق دور فعال في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، وللإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على استمارة استهدفنا بها عمال مطحنة النخلة بأبيض مجاجة بالشلف، فكانت نتيجة ذلك أن أغلب أفراد العينة الذين تمت عليهم الدراسة قد أشادوا بدور التسويق في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، لكن هذه النتيجة لا تعني التوقف عند هذا الحد.

### 1-دراسة الفرضيات:

. **الفرضية الأولى:** يعتبر التسويق عنصراً مهماً في المؤسسة الاقتصادية للتعريف بمنتجاتها وزيادة مبيعاتها وتلبية رغبات زبائننا.

ثبتت صحة الفرضية وذلك حسب نتائج الدراسة الميدانية التي خلصت إلى أن الشركة تقوم بالترويج لمنتجاتها وتقوم بالإعلان لمنتجاتها بهدف التعريف به، وهي دائماً تستجيب بشكل كاف لاحتياجات السوق وتوصلنا من خلال دراستنا أنه يرى عمال المطحنة بأنه دائماً هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين.

. **الفرضية الثانية:** يعد الإبداع خياراً لا بد منه للمؤسسات الاقتصادية يعمل على نموها وتطويرها وزيادة كفاءتها وفعالية مختلف أنشطتها وأعمالها بما يضمن لها التفوق والزيادة.

أثبتت نتائج الدراسة أن الإبداع هو موضوع مهم وذو أبعاد متعددة وأصبح أحداً من المداخل التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وأن الإبداع هو أنجح طريقة

لتحقيق مستوى متميز من الإنتاجية بحيث يمكن المؤسسة من التميز والارتقاء إلى درجة المؤسسات المتطورة، إضافة إلى أنه لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار العملية الإبداعية بكل ما تحمله من تقنيات ووسائل، والعمل بها في جميع المراكز والمؤسسات.

. **الفرضية الثالثة:** تعمل مطحنة النخلة جاهدة على القيام بجميع أنشطتها وأعمالها بطريقة إبداعية وبكل احترافية للحفاظ على ديمومتها وتوسعها وزيادتها.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مطحنة النخلة تقوم باستعمال تقنيات وأساليب جديدة وحديثة لزيادة إنتاجيتها وزيادة مبيعاتها، وهي تقدم حوافز مادية ومعنوية للتأثير على العمال وذلك من أجل زيادة إنتاجيتها وتحسين صورتها بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى.

### 2-نتائج البحث:

-يتفق عمال مطحنة النخلة أن هدفها من سياسة الإعلان هو التعريف بمنتجاتها وتقوم بالمتابعة والمراجعة باستمرار لتجنب خسائر زيادة في التكاليف وتحقق زيادة إنتاجيتها ومبيعاتها وكسب مكانة وميزة تنافسية في السوق.

- تحظى الشركة بإمكانيات مادية وبشرية تؤهلها لاحتلال المراتب الأولى في السوق فهي تمتلك آلات متطورة.

-امتلاك مطحنة النخلة لعدة تشكيلات إنتاجية وتنوع في منتجاتها وامتيازها بإنتاج منتجات مختلفة.

- استعمال مطحنة النخلة تقنيات وأساليب حديثة جديدة للتطوير في الإنتاج وهي دائما تركز على رضا المستهلكين وذلك من أجل كسب ثقتهم بالمنتج.

-تطبيق عمال مطحنة النخلة لطرق جديدة لحل أي مشاكل تواجههم في عملهم وذلك يدل على تأدية مهامهم بكل إخلاص.

-تحفيز العمال وتشجيعهم وذلك بتخصيص مبالغ مالية لتطبيق برامج لبعث روح الإبداع بين العمال من أجل تحبيبهم للعمل وتأديته بكل حب وإخلاص ودون ملل.

### 3-الاقتراحات والتوصيات:

استنادا على النتائج المستخلصة سابقا، يمكن بالخروج ببعض الاقتراحات والتي من شأنها أن تساهم في تحسين الإنتاجية بالمطحنة وتصحيح الجوانب السلبية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يجب على مطحنة النخلة المتخصصة في إنتاج المواد الغذائية أن تنتج جميع أنواع العجائن.

- جعل منتجاتها ذات جودة عالية اعتمادا على المخبر المخصص لمراقبة نوعية المنتجات حيث تقوم بمعاينة القمح قبل خروجه من المخازن وبعد خروجه من الآلات.

- ضمان استمرارية للإنتاجية حتى لو اضطرت إلى الاستيراد بنفسها، وهذا من أجل المحافظة على زبائنها ومع كل هذا فإن المطحنة تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين.

- تحفيز وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع في العمل، من خلال طرح أفكار جديدة تحسن من وضعية الشركة والمكافئة عليها.

- ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية والسعي لتحقيقها.

- تقديم أمثلة عملية لاستخلاص دروس من التجارب الوطنية المتعلقة بالاستثمار في تطوير المهارات، وتسرع وتيرة نمو الاستثمار والإنتاجية وترجم هذه المكاسب إلى دخل أعلى وخلق وظائف مستدامة.

#### 4- صعوبات إنجاز البحث:

- إن أهم الصعوبات التي واجهتها أثناء دراستي للموضوع تمحورت حول الجانب التطبيقي، وذلك للتأكد من صحة الإشكالية المطروحة في البحث.

- ضيق الوقت من أجل التوسع في الموضوع أكثر.

- عدم اليقين إن كانت إجابات أفراد العينة تتميز بالموضوعية والمصادقية.





استمارة البحث مقدمة لعمال مطحنة النخلة بأبيض مجاجة الشلف.

رقم الاستمارة ///

السلام عليكم

أنا طالبة من المدرسة العليا للتجارة أتقدم إلى سيادتكم بهذه الأسئلة بهدف التعرف على آرائكم حول التسويق السائد في الشركة ومدى مساهمته في تحسين إنتاجية الشركة، لذا أرجو من سيادتكم الإجابة ولكم مني فائق التقدير والاحترام.

### الجزء الأول: محاور الدراسة

#### أولاً: التسويق في المؤسسة

1-هل تقوم الشركة بالترويج لمنتجاتها؟

نعم  لا  أحيانا

2-عندما تقوم الشركة بسياسة الإعلان للمنتج هذا من أجل؟

التعريف به  زيادة المبيعات  جلب الزبائن

3-هل تقوم إدارة الشركة بالاستجابة بشكل كاف لاحتياجات السوق؟

نعم دائما  لا  أحيانا

4-هل توافق الرأي بأن دائما هدف التسويق هو تلبية رغبات المستهلكين؟

موافق  غير موافق  ربما

#### ثانياً: الإنتاجية في المؤسسة

1-هل تتم المراجعة والمراقبة للعملية الإنتاجية باستمرار لغرض استبعاد أي نشاط يسبب زيادة التكاليف؟

مطبق  مطبق جزئيا  في

2-هل تمتلك الشركة عدة خطوط إنتاجية أو عدد من المنتجات أو تمتاز بإنتاج منتجات مختلفة؟

نعم  لا

3-هل توافق الرأي بأن المنتج المقدم من قبل الشركة ذو جودة عالية عند الاستخدام؟

موافق  غير موافق  موافق جزئيا

4-هل زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؟

ممكن  غير ممكن  ربما

ثالثاً: دور التسويق في تحسين الإنتاجية

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحياناً
1	هل دائماً تركز الشركة على تحسين رضا العملاء من أجل كسب ثقتهم بالمنتوج.			
2	هل تتم المتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج لتجنب أي خسائر تضر بالشركة.			
3	هل تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية متنوعة للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج.			
4	هل تتوفر الشركة على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج.			

الجزء الثاني: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية

أولاً: الإبداع في المؤسسة

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحياناً
1	تقوم الشركة بالاستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل			
2	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة			
3	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل			
4	تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال			

ثانياً: دور الإبداع في تحسين الإنتاجية

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحياناً
1	هل تقوم الشركة باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة إنتاجيتها.			
2	هل لديك قناعة بأن الإبداع للمؤسسة يؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة.			
3	تحافظ الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين.			
4	هل هناك عوامل تعيق الإنتاجية للمؤسسة بصورة إبداعية			

الجزء الثالث: المعلومات الشخصية

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-السن:

من 18-34 سنة  من 35-49 سنة  50-65 سنة



أكثر من 60 سنة

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  جامعي

4-سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة

أكثر من 15 سنة

5-المهنة

إطار مسؤول  إطار  محكم

الملحق رقم (02):

تقوم الشركة بالترويج لمنتجاتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	47,5	47,5	47,5
لا	7	17,5	17,5	65,0
احيانا	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم الشركة بسياسة الإعلان للمنتوج من أجل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide التعريفه	16	40,0	40,0	40,0
زيادة المبيعات	14	35,0	35,0	75,0
جلب الزبائن	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم إدارة الشركة بالاستجابة بشكل كافي لاحتياجات السوق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعمدائما	15	37,5	37,5	37,5
لا	11	27,5	27,5	65,0
احيانا	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توافق الرأي بأن هدف التسويق دائما هو تلبية رغبات المستهلكين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	17	42,5	42,5	42,5
غير موافق	9	22,5	22,5	65,0
ربما	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتم المراجعة والمراقبة للعملية الإنتاجية باستمرار من أجل استبعاد زيادة التكاليف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مطبق	8	20,0	20,0	20,0
مطبّق جزئياً	20	50,0	50,0	70,0
غير مطبق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمتلك الشركة عدة خطوط إنتاجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	95,0	95,0	95,0
لا	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توافق الرأي بأن المنتج المقدم ذو جودة عالية عند الاستخدام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	17	42.5	42.5	42.5
غير موافق	13	32.5	32.5	75.0
موافق جزئياً	10	25.0	25.0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عدد الوحدات المنتجة يزيد من الإنتاجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ممكن	16	40.0	40.0	40.0
غير ممكن	14	35,0	35,0	75.0
ربما	10	25.0	25.0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تركز الشركة على تحسين رضا المستهلكين من أجل كسب ثقتهم بالمنتوج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	22	55,0	55,0	55,0
لا	15	37,5	37,5	92,5
احيانا	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتم المتابعة باستمرار خلال عملية الإنتاج لتجنب أي خسائر تضر بالشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	47,5	47,5	47,5
لا	6	15,0	15,0	62,5
احيانا	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية للتأثير على العمال من أجل زيادة الإنتاج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	15,0	15,0	15,0
لا	14	35,0	35,0	50,0
احيانا	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتوفر الشركة على جميع الظروف الملائمة لإتمام عملية الإنتاج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	37,5	37,5	37,5
لا	12	30,0	30,0	67,5
احيانا	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستفيد الشركة من أفكار العمال في حل المشاكل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	57,5	57,5	57,5
لا	12	30,0	30,0	87,5
أحيانا	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-Valide نعم	19	47,5	47,5	47,5
لا	7	17,5	17,5	65,0
أحيانا	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	50,0	50,0	50,0
لا	8	20,0	20,0	70,0
أحيانا	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	9	22,5	22,5	22,5
لا	17	42,5	42,5	65,0
أحيانا	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم الشركة باستعمال تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة إنتاجيتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	37,5	37,5	37,5
لا	11	27,5	27,5	65,0
أحيانا	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	72,5	72,5	72,5
لا	2	5,0	5,0	77,5
أحيانا	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحافظ الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية والموهوبين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	72,5	72,5	72,5
لا	1	2,5	2,5	75,0
أحيانا	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هناك عوامل تعيق الإنتاجية للشركة بصورة إبداعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	32,5	32,5	32,5
لا	5	12,5	12,5	45,0
أحيانا	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	25	62,5	62,5	62,5
انثى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 34 الى 18 من	11	27,5	27,5	27,5
سنة 49 الى 35 من	16	40,0	40,0	67,5
سنة 65 الى 50 من	10	25,0	25,0	92,5
60 أكثر من	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	4	10,0	10,0	10,0
متوسط	5	12,5	12,5	22,5
ثانوي	15	37,5	37,5	60,0
جامعي	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 اقل من	3	7,5	7,5	7,5
سنوات 10 الى 5 من	12	30,0	30,0	37,5
سنة 15 الى 10 من	19	47,5	47,5	85,0
سنة 15 أكثر من	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار مسؤول	8	20,0	20,0	20,0
إطار	8	20,0	20,0	40,0
متحكم	12	30,0	30,0	70,0
منفذ	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة \* تستفيد الشركة من افكار العمل

	سنوات الخبرة				Total
	سنوات 5 اقل من	سنوات 10 الى 5 من	سنة 15 الى 10 من	سنة 15 أكثر من	
نعم تستفيد الشركة من افكار العمل	1	6	11	5	23
لا	0	6	5	1	12
احيانا	2	0	3	0	5
Total	3	12	19	6	40

المستوى التعليمي \* تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية



	المستوى التعليمي				
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	Total
تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية					
نعم	0	0	1	5	6
لا	3	3	5	3	14
احيانا	1	2	9	8	20
Total	4	5	15	16	40
النسبة المئوية	10.0	12.5	37.5	40.0	100.0