



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصّص تسويق

موضوع المذكرة:

سلوك المستهلك و أثره على القرارات الإنتاجية للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

قوبع خيرة

ميلود تواتية

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- سليمان عائشة - أستاذة مساعدة "أ" رئيسا

- قوبع خيرة - أستاذة مساعدة "أ" مشرفا

- برواين شهرزاد - أستاذة مساعدة "أ" مناقشا

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبَّنَا افْتَحْ بَيْنَنَا وَ بَيْنَ قَوْمِنَا بِالْحَقِّ وَأَنْتَ خَيْرَ الْفَاتِحِينَ "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ الْكَرِيمِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي حَدِيثِهِ:

" مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَطْلُبُ فِيهِ الْعِلْمَ مَلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ "

" الْعِلْمُ نُورٌ وَالْجَهْلُ ظُلْمٌ "

الشكر

الحمد لله الذي و هبنا علما نافعا وعملا يافعا.

سبحانه يصعب نوره لمن يشاء.

ويهدي بهداه من يشاء فينير العقول و يشفي الصدور.

نشكر الله عز وجل، فلولا عونه و قدرته ما أنجزنا هذا العمل المتواضع من خلال

ذلك أتقدم بشكري الجزيل إلى كل الذين وقفوا بجانبى طيلة مسيرتى

الدراسية، و أخص بالذكر خالى " بلعباس محمد " الذي قدم لى يد

المساعدة.

كما أتقدم بشكري لصدىقتى " مودة سكران فاطيمة "، كما أشكر الأستاذة

المؤطرة " قوبع خيرة " و كل أساتذة الجامعة، و كذلك إلى مدير شركة

"EDMCO" بمستغانم.

و إلى كل من ساهم فى إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو من بعيد.

الإهداء

إلى من علمتني الشعر قبل الفطام، إلى من أهدتني الوصل دون الختام، إلى
من ربنتني صغيرة و سقتني من حنانها شهد المرام، أهدني كلماتي لحنا و سلام
إلى أمي الحبيبة.

و إلى من أفنى العمر و صبر و بنى البيت حجرا بعد حجر يصنع رجال و ينتصر
و بنا يفتخر، حتى قال الناس هذا الأبج ليس لكل البشر إلى أبي الغالي.

و إلى كل زميلاتي و صديقاتي على حد سواء في الجامعة أو خارجها من بعيد
أو قريب.

إلى صديقتي و رفيقة عمري " مودة سكران فاطيمة ".

إلى أفراد أسرتي جميعا و أخص بالذكر الكتايب " فرح، حليلة، رشيدة،
جواد و صبرية ".

إلى عائلة تحمل لقب " ميلود و بلعباس ".

و إلى كل من يتصفح هذه المذكرة.

فهرس المحتويات

أ	الشكر:
ب	الإهداء:
ج	الفهرس:
د	فهرس الجداول:
هـ	فهرس الأشكال:
ا	المقدمة العامة:
	الفصل الأول: أساسيات سلوك المستهلك.

01	تمهيد:
02	المبحث الأول: سلوك المستهلك
02	المطلب الأول: تعريف المستهلك
04	المطلب الثاني: تعريف سلوك المستهلك
06	المطلب الثالث: المؤثرات التي تؤثر على سلوك المستهلك
09	المطلب الرابع: التحليل المنظومي لسلوك المستهلك
11	المبحث الثاني: دراسة سلوك المستهلك
11	المطلب الأول: أهمية دراسة سلوك المستهلك
13	المطلب الثاني: مجالات دراسة السلوك الشرائي للمستهلك
15	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك
17	المطلب الرابع: العناصر المؤثرة على النمط الاستهلاكي للمستهلك
	الفصل الثاني: اتخاذ القرارات الإنتاجية.

23	تمهيد:
24	المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار
24	المطلب الأول: مفهوم القرار و تصنيفه
29	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار و ظروفه
34	المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار
36	المطلب الرابع: الأبعاد الشخصية المؤثرة على اتخاذ القرار
38	المبحث الثاني: سلوك المستهلك و اتخاذ القرار في الإنتاج

38.....	المطلب الأول: القرارات الخاصة بخطوط الإنتاج.....
39.....	المطلب الثاني: نموذج البرمجة الخطية كأداة لاتخاذ القرارات الإنتاجية.....
41.....	المطلب الثالث: التأثيرات المرجعية على استجابة المستهلك.....
43.....	المطلب الرابع: أثر سلوك المستهلك على اتخاذ قرار الإنتاج.....
	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة "EDMCO".
48.....	تمهيد:
49.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة "EDMCO".....
49.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة "EDMCO" و هيكلها التنظيمي.....
54.....	المطلب الثاني: وظيفة المؤسسة.....
54.....	المطلب الثالث: سياسة التوظيف لدى مؤسسة توزيع مواد البناء.....
56.....	المطلب الرابع: المزيج التسويقي لدى المؤسسة.....
60.....	المبحث الثاني: سلوك المستهلك و أثره على اتخاذها للقرار الإنتاجي.....
60.....	المطلب الأول: مستويات اتخاذ القرار بمؤسسة "EDIMCO".....
61.....	المطلب الثاني: النماذج التسييرية المساعدة على اتخاذ القرار.....
62.....	المطلب الثالث: دراسة سلوك المستهلك في مؤسسة "EDIMCO".....
63.....	المطلب الرابع: أثر سلوك المستهلك على اتخاذ القرار الإنتاجي في المؤسسة "EDIMCO".....
68.....	الخاتمة العامة:
73.....	المراجع:

فهرس الجدول:

الصفحة	الرقم	اسم الجدول
19	جدول رقم (1-1)	أنماط المستهلك.
26	الجدول رقم (1-2)	تصنيف القرارات.
33	الجدول رقم (2-2)	معايير تغيير بيئة القرار.
57	الجدول رقم (1-3)	رقم الأعمال لسنوات (1997 إلى 2004).
60	الجدول رقم (2-3)	المستويات الإدارية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
61	الجدول رقم (3-3)	نماذج التسيير في المؤسسة.

فهرس الأشكال:

الصفحة	الرقم	اسم الشكل
09	الشكل رقم (1-1)	منظومة سلوك المستهلك.
10	الشكل رقم (2-1)	نظام سلوك الإنسان.
28	الشكل رقم (1-2)	أنواع القرارات في مستويات إدارية.
50	الشكل رقم (1-3)	هيكل تنظيمي لمؤسسة "EDMCO".
52	الشكل رقم (2-3)	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة "EDMCO" الفرع.

المقدمة العامة:

إن دراسة المستهلك و سلوكه تعتبر من المهام الصعبة و المعقدة و الحيوية بنفس الوقت، و التي تواجه إدارة منظمات الأعمال بشكل عام و إدارة التسويق بوجه خاص، لأن المستهلك و وفقا للمفهوم الحديث للتسويق تحيل المكانة الأولى و يشكل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية المختلفة، إن هذه الأنشطة لا يمكن أن يكتب لها النجاح و تحقيق أهداف لم تكن مستندة في تصميمها و إعدادها على فلسفة فهم المستهلك و يلوكة عن طريق معرفة حاجاته و رغباته و محاولة توفيرها في الوقت، المكان و الجودة المناسبة، إن سلوك المستهلك هو سلوكا إنسانيا يتأثر بحمل العوامل و الضغوط التي تؤثر على الفرد، سوى كانت عوامل نفسية، اقتصادية، اجتماعية... الخ، مما يجعل من التنبؤ بسلوك المستهلك و كيفية اتخاذ قرار شرائه لمختلف السلع و الخدمات من المسائل البالغة التعقيد بسبب التداخل و التشابك بين هذه العوامل.

إن دراسة المستهلك و سلوكه لم يحظى بالاهتمام الكافي إلا في وقت متأخر قياسا بالدراسات المتعلقة بسلوك الفرد الإنساني التي تحتاج لكثير من التطوير و التعمق، إن القصور في دراسة المستهلك و سلوكه و خاصة لدى المدارس و التي تعتبر المصدر و الأساس لعلم النفس و التي تقول بأن القرار هو تعبير عن السلوك الإنساني للفرد، وعليه فإن بالإمكان التعرف على الفرد خروجا من سلوكه.

لذا تسعى معظم منظمات الأعمال لكسب عملاء جدد من خلال توليفة السلع و الخدمات التي تقدمها لهم باعتبار أن العميل سيد السوق و أساس السوق، و أن أي مجهودات أو توجيهات تقوم بها هذه المنظمات إنما تكون من خلال راحته و سعادته و إشباع حاجاته و رغباته المختلفة فبدون انتماء هؤلاء المستهلكين (الحاليين و المرتقبين) لهذه المنظمات فلن يكون لها وجود و ستخرج من السوق، فالعميل هو أساس نجاح هذه المنظمات.

و إن كل عمل تقوم به في حياتها اليومية يقوم على القرارات فردية أو جماعية و ذلك أن اتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة و الإقدام على العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و عدم اتخاذ القرارات يعني الأمر الجمود و بقاء الإنسان حائرا و غير قادر على القيام بأي عمل بناء و محقق للأهداف النبيلة التي يطمح كل فرد لتحقيقها و لذلك فإن نجاح الناس في أعمالهم يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي يتخذونها.

و بالنسبة للمنظمات فإنها تعتبر بمثابة جهاز لاتخاذ القرارات و وضع القرار المناسب لكل عمل تطبيقي أو تنفيذي و القرارات سواء اتخذت بصورة تلقائية أو وفق أسس موضوعية فإنه غالبا ما يترتب عنها نتائج ملموسة تتعلق بالنجاح أو الفشل في حسن استثمار الأموال و الطاقات و الوقت و الثمن، و لهذا فإن القرار الإداري يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المؤسسات و مواجهة المواقف الصعبة و التي تتطلب اتخاذ قرارات و حسم الموقف بسرعة، و بنسبة عالية من المهارة الفنية و اتخاذ القرارات في المنظمات و المؤسسات لا يقتصر على مستوى معين بل يعتمد على عدة مستويات مختلفة، و على كل مستوى توجد عدة مفاهيم و تفسيرات مختلفة لمعنى القرار و الدوافع الخاصة باتخاذها، و المشكل هنا أن القرارات تتأثر بالعوامل الشخصية أو التكوينية الاجتماعية لمتخذي القرار كما يتأثر القرار بالظروف الاجتماعية و الاعتبارية البينية التي تدعو لاتخاذها.

و في معظم الأحيان يأتي القرار مجسما لقيم و عادات اجتماعية مألوف و مؤثرة في نفوس الأفراد، و نظرا لتداخل هذه العوامل و كثرة الأفراد الذين يمسه اتخاذ القرار في المنظمات و المؤسسات فإن القرارات التي تنطوي على مثل هذه التعقيدات تتطلب: مشاورات أولية و اجتماعات متوالية و التعرف على وجهة نظر الجهات التي تساهم من قريب أو بعيد في التأثير في القرارات المتخذة سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ، كما أن اتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات الصعبة و خاصة القرارات التي تخص مصير الناس الآخرين يتطلب معرفة دقيقة في الموضوع و تدريباً مهنياً في الاختصاص و الحصول على معلومات محددة من الأشخاص المعينة من قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار.

فالإشكالية التي يمكن طرحها في هذا البحث تتمثل في الآتي:

✓ كيف يساهم المستهلك في اتخاذ القرار للإنتاج في المؤسسة؟.

و من الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

01- ما المقصود بسلوك المستهلك؟ وكيف يتم دراسته؟.

02- ما المقصود باتخاذ القرار؟ و ما هي العوامل المؤثرة فيه؟.

03- ما هي أهمية اتخاذ القرار؟ و ما هي ظروف اتخاذه؟

الفرضيات:

فرضية 1: لا يؤثر سلوك المستهلك على اتخاذ قرار الإنتاج للمؤسسة.

فرضية 2: يؤثر سلوك المستهلك في مؤسسة "EDMCO" على إنتاج مواد البناء و الأثاث (النوافذ، الأبواب،

الخزانات، المقاعد...)، حسب الذوق و الجودة و السعر.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختياري لهذا الموضوع "سلوك المستهلك و أثره على اتخاذ قرار الإنتاج في المؤسسة الجزائرية":

- راجع لتخصصي في التسويق و هذا الموضوع ينتمي لهذا التخصص.
- قلة المواضيع الميدانية عن سلوك المستهلكة.
- رغبتني في معرفة مدى تأثيره على المنظمات و المؤسسات و أيضا معرفتي و الجواب على سؤالي (هل المؤسسات الجزائرية تقوم بدراسة سلوك المستهلك).
- لأن الموضوع مفهوم يحتوي على مراجع كثيرة.
- الاهتمام الكبير للمستهلك و يعتبر عنصر مهم في المؤسسات، تستعمله هذه الأخيرة و لا تستطيع أن تستهين به.

- و بالنسبة لاختيار مؤسسة "EDMCO" فإنها تقوم بعملية الإنتاج كونها مؤسسة صناعية و اقتصادية، فإنها تقوم بدراسة سلوك المستهلك التي أردت أن أطبقها ميدانيا، و أيضا لمعرفة مدى تأثيره على عملية اتخاذ قرار الإنتاج.

أهمية البحث:

- التعرف بالمستهلك و دراسة سلوكه.
- اكتشاف مدى اهتمام المؤسسات بالمستهلك.
- البحث عن المعلومات و استخلاص نتائج.
- الجواب على الأسئلة المطروحة و حل الإشكال المطروح.
- تزويد الباحث بالمعلومات و الاستفادة منها في بحثه.

أهداف البحث:

- الإجابة على الإشكالية المطروحة.
- معرفة أهمية المستهلك و أثره في حياة المؤسسة بصفة عامة و المنتج بصفة خاصة.
- الحصول على نتائج الدراسة أو حل الإشكالية.

منهج الدراسة:

الأسلوب وصفي في الجانب النظري و تحليلي في الجانب التطبيقي.

تقسيم البحث:

لمعالجة الإشكالية العامة للموضوع تم تقسيم البحث بعد المقدمة العامة و الخاتمة إلى ثلاثة فصول، يتعلق

الفصل الأول و الثاني منهما بالجانب النظري، و يخص الفصل الثالث الجانب التطبيقي و ذلك كما يلي:

✓ **الفصل الأول:** يضم فكرة عامة حول سلوك المستهلك تناول هذا الأخير مبحثين منها: مفهوم المستهلك

و سلوكه و دراسته و العوامل المؤثرة فيه.

✓ **الفصل الثاني:** يضم فكرة عامة حول اتخاذ القرار حيث تطرق في هذا الأخير مبحثين منها مفهوم اتخاذ

القرار و أثر سلوك المستهلك في اتخاذه.

✓ **الفصل الثالث:** تمت فيه دراسة ميدانية لعملية اتخاذ قرار الإنتاج و أثر سلوك المستهلك عليه في

المؤسسة الاقتصادية "EDMCO".

تمهيد:

- يعتبر سلوك المستهلك المحور الأساسي للعملية التسويقية، حيث أن المستهلك هو المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على نجاح أو فشل السلع و الخدمات، و بالتالي فإن الاهتمام بهذا المستهلك يجب أن يكون محور نشاط منظمات الأعمال.

حيث تسعى معظم منظمات الأعمال لكسب عملاء جدد من خلال توليفة السلع و الخدمات التي تقدمها لهم، باعتبار أن العميل سيد السوق و أساسه، و أن أي مجهودات تقوم بها هذه المنظمات إنما تكون من أجل راحته و سعادته و إشباع حاجاته و رغباته المختلفة، فبدون انتماء العملاء (الحاليين، المرتقبين) لهذه المنظمات فلن يكون لها وجود.

حتى نفهم سلوك المستهلك فلا بد من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بهذا السلوك، لأن هذا السلوك هو عبارة عن هيكل متكامل من المعلومات و هناك العلوم المختلفة التي قامت بدراسة هذا السلوك، وهي علوم النفس، الاجتماع، الاقتصاد... الخ.

و في هذا الفصل تناولنا مبحثين:

✓ المبحث الأول: سلوك المستهلك.

✓ المبحث الثاني: دراسة سلوك المستهلك.

❖ المبحث الأول: سلوك المستهلك.

❖ المطلب الأول: تعريف المستهلك.

المستهلك هو الهدف الذي يسعى إليه منتج السلعة أو مقدم الخدمة و الذي تستقر عنده السلعة أو يلقي الخدمة، أي هو محط أنظار جميع من يعمل في مجال التسويق، حيث يمكن تقسيمه حسب طبيعة الاستهلاك أو الاستخدام و هو التقسيم الأكثر شيوعاً، إلى مستهلك نهائي و مشتري صناعي¹:

01- المستهلك النهائي:

هو من يقتني أو يشتري السلع بغرض الاستخدام الشخصي لها، أي لا يعيد تصنيعها أو إدخالها في استخدام آخر غير الاستخدام الشخصي لها.

02- المشتري الصناعي:

هو من يعيد استخدام السلعة أو أحد الأجزاء الصناعية التي تم تصنيعها في منظمة ما، ثم يعتبرها أحد مدخلات تصنيع سلع أخرى في منظمته بإضافة مكونات أخرى أو أجزاء أخرى للحصول على منتج آخر، يتم بيعه و تحقيق ربح، مثل صناعة سيارة، فأحياناً يدخل أكثر من مائة مورد لتوريد قطع غيار و مكونات لتصنيع سيارة في شركة السيارات مثل شركة فورد الأمريكية، و هؤلاء الموردين أو أصحاب الشركة يطلق عليهم المشترون الصناعيين و الذين يشترون قطع الغيار أو هذه المكونات من مصانع صغيرة أخرى ثم يعاد تجميعها أو تصنيعها مرة أخرى للحصول على المنتج النهائي.

و تختلف أنماط المستهلكين و العملاء من فرد لآخر حسب عدة عوامل منها²:

✓ مستوى التعليم، الدخل و السن.

1 محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات إدارة التسويق، 1999، ص 118.

2 محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع نفسه، ص 119.

- ✓ الدافعية و الميول و الاتجاهات.
- ✓ المستوى المعيشي و الطبقة الاجتماعية.
- ✓ الجماعات المرجعية و تأثيرها على المستهلكين الجدد.
- ✓ عادات و تقاليد المستهلك و نمط تكرار استهلاكه.
- ✓ العوامل البيئية المختلفة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، تشريعية).

❖ المطلب الثاني: تعريف سلوك المستهلك.

تعريف سلوك المستهلك: مجموعة من تصرفات الأفراد المتعلقة بصورة مباشرة بالحصول على السلع و الخدمات و استعمالها، بما في ذلك القرارات التي تسبق و تحدد هذه التصرفات³.

كما يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه⁴:

مجموعة التصرفات التي تصدر عن الأفراد الذين يقومون مباشرة بالحصول على السلع و الخدمات الاقتصادية و استخداماتها بما يعنيه ذلك من قرارات تسبق هذه التصرفات و تحدها.

و من هذا المفهوم لسلوك المستهلك يمكن لمختلف منظمات التسويق أن تبني خططها التسويقية السليمة سواء من وجهة نظر المنتجين أو الوسطاء، باعتبارها أنها يجب أن تبدأ بالمستهلك لأن إرضاء المستهلك و إشباع رغباته و مقابلة احتياجاته تعتبر المبرر لوجود رجال التسويق و الذين يقع على عاتقهم مسؤولية التصرف على كل ما يتعلق بالمستهلكين المحتملين للسلع التي يقومون بتسويقها.

كما يقصد بتعبير سلوك المستهلك التصرف الذي يسلكه فرد ما نتيجة تعرضه لمنبه داخلي أو خارجي أو كلاهما معا يرتبط بسلعة أو خدمة تشبع لديه حاجة أو رغبة، و ذلك حسب إمكاناته الشرائية.

و يلاحظ من هذا التعريف أن المستهلك قد لا يسلك سلوكا معيناً إلا إذا تعرض لمنبه خارجي أو داخلي أو كلاهما معا، و لكن ما يجب ملاحظته بأن الفرد قد سلك سلوكا معيناً باتجاه سلعة أو خدمة مطروحة للتداول، ذلك أن المستهلك قد يتصرف بشكل قد لا يوحي أن سلوكه الذي تم فعلا يرتبط بمنبه داخلي أو خارجي يمكن قياسه أو تفسيره، و في هذا الإطار يمكن القول أن هناك عددا من الأسباب التي يرجع إليها عدم الفهم الكامل لسلوك المستهلك أهمها ما يلي⁵:

³ حمد القدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران، عمان 1996، ص 03.

⁴ يوسف حجيم سلطان طائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة الأولى 2009، ص 97.

⁵ يوسف حجيم سلطان طائي، نفس المرجع السابق، ص 100.

- تداخل الكثير من العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي مما يجعله سلوكا معقدا يخضع لتفسيرات عديدة.
- اختلافات النظريات التي اهتمت بتفسيرات السلوك الإنساني بعد دراسته.
- الحدائة بالنسبة للدراسة في هذا المجال، بحيث بدأ الاهتمام بها في أواخر خمسينيات هذا القرن، فيما يتعلق بالمستهلك النهائي في حين بدأ الاهتمام بدراسة سلوك المشتري الصناعي في منتصف الستينات و هناك صعوبة في وضع قواعد يمكن الاعتماد عليها لدراسة سلوك المشتري النهائي، كما لا يمكن تعميم أية نتائج يمكن الوصول إليها بشأن هذه الدراسات.

❖ المطلب الثالث: المؤثرات التي تؤثر على سلوك المستهلك.

مما لا شك فيه أن البيئة التي يعيش فيها المستهلك تؤثر على سلوك الأفراد المستهلكين بصفة عامة، و الذين يعيشون معه في نفس البيئة، و تتكون المؤثرات البيئية فيما يلي:

3-1- المؤثرات الاجتماعية⁶:

ينشأ الفرد منذ بداية طفولته في أسرة معينة يتأثر بها و يستخدمها في إشباع حاجاته المادية و السيكولوجية، و بذلك تعتبر الأسرة بمثابة الوحدة الأولى في بناء الفرد و تكوينه، و بعد أن يكبر يدخل في عضوية مجموعات جديدة غير الأسرة، مثل: مجموعة اللعب و المجموعات المدرسية و النوادي و الأصدقاء فيتعلم منهم أهمية الأدوار (الأعباء، الواجبات و الحقوق التي يتوقعها أعضاء المجموعة من كل فرد فيها حسب موقعه النسبي في هذه الواجبات)، و أيضا أهمية المركز الاجتماعي (موضعه النسبي مقارنة بباقي أعضاء المجموعة)، و بعض هذه المجموعات يأخذ الصفة الرسمية و الآخر غير رسمي و كلاهما يؤثر في أنشطة الطفل و كذلك في بناء فكرة الأدوار و المركز الاجتماعي.

* **الطبقات الاجتماعية:** كلما كانت درجة المساورة الاجتماعية و الديمقراطية السائدة فلا بد من وجود مجموعة طبقات اجتماعية في كل بلاد في اعرق الدول الديمقراطية، و تتخذ العضوية في الطبقات الاجتماعية المختلفة أسس مختلفة منها المهنة، مصدر الدخل، التعليم، تاريخ الأسرة و منطقة السكن، و لا يعتبر الدخل أساس وجود الطبقات كما يعتقد البعض فقد يحصل عامل ماهر على دخل يفوق بكثير أستاذ الجامعة و لكن سلوكه الشرائي سيختلف كثيرا عنه، و قد يقع الأفراد في مجموعات دخل واحد لكن سلوكهم الشرائي يختلف نظرا لاختلاف طبقاتهم الاجتماعية و كذلك الحال بالنسبة لاستعمال السلع المشتركة.

⁶ يوسف حجيم سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2009 ص

و تعتبر الأسرة أحد المجموعات الهامة المؤثرة في سلوك المستهلك و يلاحظ أن جميع الأفراد يدخل تقسيمهم في نوعين من الأسر و هما:

✓ الأسرة التي يكون فيها كطفل.

✓ الأسرة التي يكونها كزوج و زوجة، و لا شك هذا النوع يخلق فرص تسويقية هائلة لأن ذلك معناه إنشاء

نزل أو مسكن جديد كما أن حجم الأسرة له تأثير على القرارات التسويقية و نمط حجم الاستهلاك.

2-3- المؤثرات الحضارية:

تتضمن المؤثرات الحضارية مجموعة القيم، الأفكار، الاتجاهات و غيرها من العوامل المكونة للسلوك التي تحدد الطابع الخاص لكل مجتمع (الحضارة اصطلاحا أكثر تعقيدا من الطبقة الاجتماعية)، و يشير البعض للتغيرات في القيم الحضارية على النحو التالي:

- البحث في فائدة الفلسفة المادية السائدة الآن في المجتمعات.

- التطلع لعدالة اجتماعية.

- الرغبة في التجديد و الابتكار.

- الاهتمام بالشكل و الطراز على حساب المضمون.

و تعتبر اللغة جزء من حضارة المجتمع و هي تمر بمراحل تغيير مستمرة و لها تأثيرها الكبير على

السياسات التسويقية، و الاختلافات الحضارية دائما موجودة بين الشعوب لأن رجل التسويق يهيمه التعرف على

هذه الاختلافات و أخذها في الحسبان عند وضع المزيج التسويقي و استراتيجياته المتنوعة.

3-3- المؤثرات النفسية:

يشرح العلماء المؤثرات النفسية في سلوك المستهلك بأنها الدوافع، الإدراك، التعلم، التصرف و الشخصية.

* الدوافع: إن سلوك الإنسان يوجه ناحية إشباع الحاجات الأساسية، و لا يعني هذا كل فرد يتصرف في الاتجاه نفسه، و يعتمد ذلك على طبيعة هذه الحاجات و على المجتمع المحيط و الظروف السائدة و سنجد الكثير من التطبيقات الموضوعية، الدافع في ميدان التسويق، و يعتمد نجاح تسويق سلعة معينة على قدرتها على إشباع الكثير من الحاجات دفعة واحدة.

* الإدراك: الإدراك هي العملية التي تشكل انطباعات ذهنية لمؤثر معين داخل حدود معرفة المستهلك، و يدرك المستهلك سلعة معينة، و يدرك خصائصها عندما يجرب السلعة، كما أن لتصميم السلعة و ثقلها تأثير واضح عند الاختيار.

* التعلم: هو جميع التغيرات التي تطرأ على السلوك لمواقف مشابهة، و تعتبر الإعلانات من أهم المؤثرات التي يعتمد عليها رجل التسويق في ذلك.

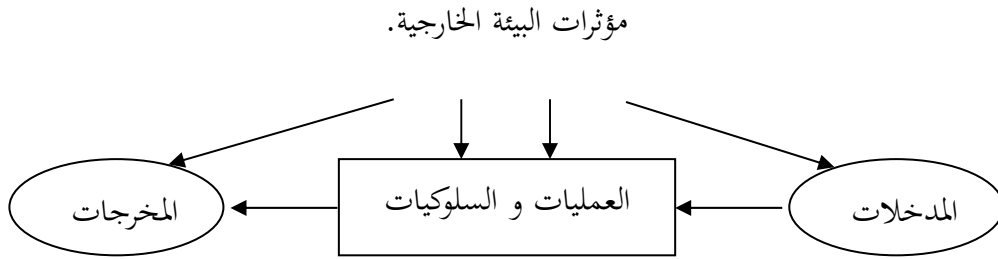
* التصرف: يعني التصرف الاستجابة إلى مؤثر معين فيؤدي إلى سلوك و فعل معين.

* الشخصية: اهتمام بشخصية المستهلك إنما يرتبط بفرض الإتياع أن شخصية الإنسان تجعله يستجيب بطريقة معينة أو بالطريقة نفسها إذ تعرض للمؤثر نفسه.

❖ المطلب الرابع: التحليل المنظومي لسلوك المستهلك.

يمكن عرض وجهة النظر الحديثة لتحليل منظومة سلوك المستهلك كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): منظومة سلوك المستهلك.



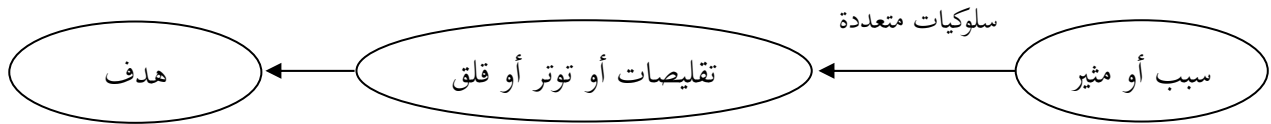
- 1- شخصية المستهلك.
 - 2- أنماط المستهلكين المختلفة.
 - 3- مستوى الدخل.
 - 4- مستوى التطلعات.
 - 5- العادات و التقاليد.
 - 6- المؤثرات الخارجية.
 - 7- البيانات و المعلومات عن السوق.
 - 8- المؤثرات السوقية الداخلية.
 - 9- أولوية الشراء.
 - 10- حاجات المستهلك.
- سلوكيات مختلفة (مستمرة، متقطعة).
- استجابة للشراء أو الرفض.
- شراء سلع بغرض الاستهلاك أو التفاخر
- الإقناع.
- أو التقاليد.
- التفاعل و البحث عن السلع.
- التحول لسلع أخرى أو خدمات بديلة.
- استحسان بعض السلع أو الخدمات.
- سلوكيات جديدة للشراء.
- إشباع الحاجات المختلفة.
- تطلعات جديدة.
- نسبة رضاء عن السوق و الأسعار أو عدم الرضاء.
- رقابة عكسية و ارتداد لأغراض رقابة و متابعة سلوك المستهلك

المصدر: أيمن علي عمر قرارات في سلوك المستهلك الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية 2007، ص 61.

و من الشكل يتضح أنه يمكن تحليل منظومة سلوك المستهلك من خلال مكونات النظام الأساسية له، و هي المدخلات، الأنشطة، العمليات، المخرجات، الرقابة العكسية، المؤثرات البيئية المختلفة (المتغيرات)، و هذا المدخل يفيد في التحليل الشمولي لمكونات سلوك المستهلك و الترابط بين أجزاء النظام المختلفة و التي تعطي رؤية متكاملة لهذا التحليل.

و يمكن عرض اتجاه آخر لتحليل منظومة سلوك المستهلك كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نظام سلوك الانسان.



المصدر: أيمن علي عمر، نفس المرجع السابق، ص 62.

❖ المبحث الثاني: دراسة سلوك المستهلك.

تعتبر دراسة سلوك المستهلك من الموضوعات الحيوية التي تهم كثيرا من الأفراد، و خاصة رجال الأعمال و مديري الشركات و مسئولو التسويق و المستهلكين عامة.

❖ المطلب الأول: أهمية دراسة سلوك المستهلك.

تحدد أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة لرجال الأعمال، مسؤولي التسويق، طلاب إدارة الأعمال، المستهلكين⁷.

1-1: بالنسبة لرجال الأعمال تكون الفائدة في:

- 01- اكتشاف الفرص التسويقية المواتية.
- 02- تجزئة السوق و اختيار القطاعات المربحة.
- 03- الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات و خصائص المستهلكين.
- 04- تطوير و تحسين الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها.
- 05- التأثيرات في الاتجاهات النفسية للمستهلكين.
- 06- مراعاة التقاليد و القيم السائدة في المجتمع عند إعداد الاستراتيجيات التسويقية.
- 07- التعرف على العوامل الشرائية المؤثرة في القرار الشرائي.

1-2: بالنسبة لمسئولي التسويق:

ينبغي على مسئولو التسويق تجميع و تحليل البيانات و المعلومات المرتبطة بالتغيرات في الأذواق و الأنماط المعيشية للأفراد و العائلات، و استخدام هذه التغيرات في وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

⁷ هاشم فوزي دباس العبادي، د. يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص

1-3: بالنسبة لطلاب إدارة الأعمال:

على طلبة إدارة الأعمال دراسة سلوك المستهلكين و خصائصهم و حاجاتهم و التزود بالعلم و المعرفة، و إجادة مناهج و طرق البحث الحديثة، و جميع المعلومات و الأساليب العلمية اللازمة لنجاحهم كمسؤولين تسويقيين و مخططين في المستقبل، و يمكنهم بالتالي معرفة سلوك المستهلك لإمداده باحتياجاته المختلفة، في التوقيت المناسب و بالكمية المناسبة و بالسعر المناسب.

1-4: بالنسبة لعموم المستهلكين:

إن دراسة سلوك المستهلكين عامة تساعد المستهلك في تفهم قراراته الشرائية و الاستهلاكية و في التعرف على الدوافع و الأسباب الكامنة خلف هذه القرارات، كما تساعد هذه الدراسة على تفهم العوامل التي تؤثر على تفكيرهم في اختيارهم لسلعة معينة و علامة تجارية دون أخرى، كما تفسر الدراسة أسباب سلوكهم و نتائجه في ضوء هذه التأثيرات، و بذلك يستطيع المستهلكين تحسين قراراتهم الشرائية و تعديل سلوكهم الاستهلاكي و الشرائي.

❖ المطلب الثاني: مجالات دراسة السلوك الشرائي للمستهلك.

نتيجة للطبيعة المعقدة للأسواق، يجب وضع إطار عام للجوانب التي يجب الإلمام بها في مجال سلوك المستهلك و التي من أهمها:

01- ما الذي يحتاجه السوق؟ حيث ينصب إجابة هذا السؤال على معرفة أنواع السلع و تقسيمها.

02- لماذا يتم الشراء؟ حيث تتيح إجابة هذا السؤال معرفة الأهداف التي يتم الشراء تحقيقا لها أو الدفع الذي يمكن وراء الشراء.

03- من الذي يقوم بالشراء؟ حيث يمكن من خلال إجابة هذا السؤال معرفة رجل التسويق بالأفراد المشترين في اتخاذ قرار الشراء، و في أي مرحلة من مراحله و الدور الذي يقوم به كل منهم في هذه الأثناء سواء كان من أفراد الأسرة أو من الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها المشتري.

و قد بدأ الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك حينما أدرك رجال الأعمال عدم جدوى التركيز على الإنتاج و فشل تبني مفهوم البيع لتصريف منتجاتهم و يتوقف نجاح التسويق على إمكانية تحديد موقع المستهلك الذي لم تشبع حاجاته فقد لا يشتري سلعة لعدم توفرها في السوق أو يشتري سلعا تحقق له إشباعا جزئيا فقط، وهنا يكون على استعداد تام للتحويل إلى سلعة جديدة يتحقق له بها الإشباع الكلي.

و يمثل القطاعات الاستهلاكية غير المتبقية المجال الرئيسي و الأهداف التسويقية التي يجب على شركات السلع الاستهلاكية أن توجه لها كل طاقاتها التسويقية، و توجه الكثير من هذه الشركات التسويقية لدراسة المستهلك و سلوكه و تحديد حاجاته الرئيسية غير المشبعة لمحاولة إشباعها.

و يعتبر تقسيم السوق طبقا للأسس الديمقراطية للمستهلك (الدخل، السن، المهنة، الجنس، الجنسية) ليس كافيا وحده لتحديد الأهداف التسويقية للشركات و إنما يلزم أن تأخذ في الحسبان أيضا النواحي

السيكولوجية لهذا المستهلك (و هي التي بدورها تشكل سيكولوجية السوق)، و تمثل حوافز المستهلك للشراء و أيضا دوافعه.

و تزودنا دراسة سلوك المستهلك بتحليل عادات المستهلك الشرائية في الكثير من المجالات و الإجابة

أيضا على كثير من التساؤلات منها:

- تحديد من هم المشترين الحقيقيين للسلعة.

- تحديد الأوقات المناسبة للشراء.

- الأماكن التي يفضلها المستهلك لشراء السلعة.

- تحديد نوعية و كمية المشتريات.

- تحديد طريقة الشراء (الكمية، أنواع المشتريات، طريقة الشراء...).

و بالرغم من أهمية الحصول على معلومات عن العادات الشرائية للمستهلك، إلا أنها لا توضح لنا

الدوافع الحقيقية لشراء المستهلك لماركة معينة دون أخرى، أو تفضيله لمنتج دون آخر.

❖ المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك.

يوضح JEMKINS أسباب أخرى للاهتمام بدراسة سلوك المستهلك في المجالات التالية⁸:

01- طبيعة العملية الاقتصادية:

حيث تتكون من منتج (بائع)، يبدأ باستثمار أمواله بهدف الربح، و مستهلك يهدف للحصول على السلع و الخدمات التي ينتجها، و لن يتحقق هدف هذا المنتج إلا ببيع سلعته لهذا المستهلك و بالتالي لا بد من التعرف على ما يحتاجه هذا المستهلك و باستمرار.

02- انتشار و تقبل المفهوم التسويقي:

حيث يعتمد أساسا على تحديد رغبات المستهلكين و إشباعها، و بالتالي فهو يبدأ يحدد الاحتياجات الحالية و المرتقبة، و تحديد البرامج و المنتجات اللازمة لإشباعها.

03- ارتفاع معدل فشل المنتجات:

نتيجة لتطور الفني السريع و اشتداد المنافسة على جذب المستهلكين الجدد، و تغيير نظرة المستهلكين للسلع و الخدمات و النظر إليها على أنها ما تؤديه من إشباعات و ليست مجرد مواصفات فنية فإن هذا كله أدى لارتفاع فشل هذه المنتجات خاصة الجديد منها.

04- عوامل تتعلق بالبيئة: منها:

- زيادة عدد السكان.
- التحرك الجغرافي للسكان.
- ارتفاع مستوى الدخل المتاح للتصرف.
- زيادة وقت الفراغ.

⁸ أمين علي عمر، قرارات في سلوك المستهلك، دار الجامعية، الطبعة الثانية الإسكندرية 2007، ص 93.

- التطور التكنولوجي السريع.
- ارتفاع مستوى التعليم.
- تغير بعض العادات الاجتماعية.
- زيادة الاهتمام بحماية المستهلك.

❖ المطلب الرابع: العناصر المؤثرة على النمط الاستهلاكي للمستهلك.

يتضح أن هناك عناصر مؤثرة على النمط الاستهلاكي للمستهلك تتمثل في⁹:

1- عناصر تتعلق بالمستهلك ذاته.

2- عناصر تتعلق بالبيئة.

و فيما يلي شرح لهذه العناصر:

✓ العناصر المتعلقة بالمستهلك: تتمثل هذه العناصر في:

01- مستوى التعليم:

و هو يؤدي إلى التفسير النسبي و الذي بحث في سلوك المستهلك، و ينتج من اكتساب خبرات متراكمة نتيجة التعليم و التدريب، و تكونت هذه الخبرات من مواقف مشابهة في الماضي مثل قدرته على معرفة جودة السلعة و ماركتها.

02- الشخصية:

و يقصد بالشخصية هنا مجموعة من العوامل و التصرفات الظاهرة و غير الظاهرة التي تنتج من الشخص، و تكون إما نتيجة لعوامل موروثية أو مكتسبة و يكون لها تأثير على التصرف الاستهلاكي للمستهلك.

03- مستوى دخل الفرد:

و يختلف من فرد لآخر و بالتالي يختلف حجم إنفاق الفرد و استهلاكه حسب هذا الدخل.

04- ترتيب سلم حاجات الفرد:

05- الإدراك:

و الذي يختلف من فرد لآخر من فرد لآخر حسب شخصيته و بيئته.

⁹ أيمن علي عمر، نفس المرجع السابق، ص 103.

06- مستوى تطلعات الفرد: فالأفراد يختلفون أيضا في تطلعاتهم حسب مستوى دخلهم، و حسب المنطقة

التي يعيشون فيها و حسب النفوذ و السلطة و التظاهرة بمظهر مختلف دائما.

✓ العناصر المتعلقة بالبيئة: و تشمل هذه العناصر مايلي¹⁰:

01- الثقافة الاستهلاكية السائدة في البيئة المحيطة بالمستهلك.

02- العادات و التقاليد المتوارثة.

03- الدعم الحكومي للأسعار و مدى تدخل الحكومة في دعم بعض طبقات المستهلكين.

04- مدى توافر كل السلع و الخدمات و بشكل فوري دون الاعتماد على استيرادها من أماكن أخرى.

و يوضح الجدول التالي بعض أنماط المستهلكين و كيفية التعامل مع كل نمط:

جدول رقم (1-1): أنماط المستهلك.

¹⁰ أيمن علي عمر، نفس المرجع السابق، ص 105.

نمط المستهلك	خصائص كل نمط	كيفية التعامل مع هذا النمط السلوكي
المستهلك العقلاني	هادئ و عاقل في اتخاذ القرارات الشرائية و تمييز السلع و الخدمات و الأسعار.	التحدث معه و مخاطبته بعقلانية و عدم خداعه أو محاولة إظهار مميزات غير موجودة في السلع أو الخدمات التي تعرض له.
المستهلك المندفع	يأخذ كل قراراته الشرائية أو غيرها بسرعة و يشتري من أول متجر يقابله و يندم دائما على معظم قراراته الشرائية.	محاولة عرض أفضل سلعة له و التي تشبع رغباته السريعة في الحصول على السلعة و عدم إحراجه و تقبل تغيير بعض السلع له عند محاولة تغييرها.
المستهلك المتردد	لا يشتري بسرعة، وكثير التردد و قد يشتري سلعة ثم يعود لإبدالها ثم يعود مرة أخرى لتغييرها أو استرداد ثمنها.	الصبر على التردد و كثرة طلباته و ترجيعه للمشتريات و إقناعه بمميزات السلع و محاولة إرضائه.
المستهلك المتردد	يتريث في معظم قراراته الشرائية و يبحث عن بدائل كثيرة للوصول إلى أفضلها جودة و سعر.	إقناعه بالسلعة و جودتها و سعرها.
المستهلك الجاهل	لا يعلم أي شيء عن إمكانيات أو مميزات السلعة و إنما قد يشتريها للتعليق أو لإتباع هواية تملك هذه السلعة للتفاخر.	النزول إلى مستوى هذا المستهلك و محاولة التوافق معه و إتمام عملية البيع و إقناعه بمميزات السلعة أو الخدمة.
المستهلك الثرثار	كثير الكلام بدون فائدة و كثيرا لا يشتري في النهاية.	الهدوء التام و محاولة الإنصات له و التوافق معه حتى تتم الصفقة البيعية.
المستهلك الصامت	لا يتكلم سوى كلمة واحدة و محدودة و غير بشوش و صعب التعامل معه لإتمام الشراء	عرض أفضل سلعة له و محاولة إيجاد رأي حديث يتبادل معه الحوار فيه لنجاح و إتمام البيع له.
المستهلك البشوش	بشوش الوجه متفائل و ضحوك يطلب السلعة في تفاؤل و ابتسامة.	مبادلتة الابتسامة و عرض مختلف السلع له و محاولة إرضاءه و وداعه بحرارة.
المستهلك المجادل	كثير الجدل حول مميزات السلعة و يحاول إظهار أي عيوب بها و كثيرا لا يشتري في النهاية.	محاولة إظهار الحقائق كاملة عن السلعة أو الخدمة و إقناعه بمميزاتها ثم تركه يأخذ القرار بنفسه و عدم الإلحاح عليه.
المستهلك الطيب	طيب و بسيط و يطلب الحد الأدنى من	عرض أفضل سلعة له و محاولة عمل خصم له إذا

المستهلك البسيط	المواصفات في السلعة و يشتري بسرعة و ينصرف في هدوء.	كان ذلك متاح.
المستهلك المشكك	متشكك في كل ما عرضه و يقول البائع و يفرز كل السلع بنفسه و قد لا يشتري في النهاية.	تركه أمام السلع و عمل محاولة معه لإقناعه بأن السلعة جيدة و أسعارها منافسة.
المستهلك المتسوق	يعرف أسعار كل السلع في المحلات الأخرى لأنه كثير التسوق و يحاول أن يظهر ذلك للبائع و المشتريين الآخرين.	محاولة مجاراته في حديثه و الإثناء على مهاراته في الشراء و محاولة البيع له و كسبه كعميل مستديم بفرض ميزات أخرى للسلعة بخلاف ما يعرفه.
المستهلك المبرر	كثير الانفعال ثم يهدأ و كثير التبرير عند مواجهته بأي خطأ قد ورد فيما قاله.	الصبر على إتمام و إنجاح البيع له و عدم إحراجه بمواجهته فيما يقول حتى تتم عملية البيع.
المستهلك الفضولي	كثير التساؤل حتى عن سلع أخرى لا يرغب في شرائها و قد يشارك المشتريين الآخرين في أي موضوعات أخرى عامة أو عن سلع أخرى أن يشتريها.	محاولة إنهاء عملية البيع له بسرعة أو تركه و البيع لغيره حتى يطلب السلعة للشراء بعد ذلك.
المستهلك المتطلع	يرغب في اقتناء سلعة ثمينة و ليس له القدرة المادية على شرائها و يتطلع للأفضل دائما للتقليد و التفاخر.	محاولة عرض سلع بديلة لها مواصفات تشبه السلع التي يريد شرائها و عرض مميزاتها له.
المستهلك الصديق الايجابي	ودود و متحدث و صدوق و لكنه يشتري و يثق في رأي البائع.	محاولة مبادلته الود و الصداقة و التأثير عليه بأن السلعة التي تم تقديمها له هي أفضل السلع التي يمكنه شرائها.
المستهلك المغرور	أنف و غير راضي بأي سلعة و يظهر أي عيوب بها و لا يشتري في كثير من الأحيان.	الابتسام في وجهه و محاولة إتمام البيع و تقديم الماركات العالمية له.
المستهلك الواقعي	يعرف جيدا دخله و ما معه و السلع التي يريدتها في دخله و كثيرا ما تتم عملية البيع له.	عرض الحقائق كاملة عن السلع أو الخدمات المتاحة و عرض الأسعار التي تناسب مع المناخ من الداخل الذي يوضحه البائع أو يدل عليه مظهره.

المصدر: أيمن علي عمر، نفس المرجع السابق، ص 112.

خلاصة:

يعتبر المستهلك الهدف الذي يسعى إليه منتج السلعة أو مقدم الخدمة و الذي تستقر عنده السلعة، فهو محط أنظار جميع من يعمل في مجال التسويق، فلكل مستهلك سلوك خاص به و ذوق خاص به و طباع خاص به، و لذا على المؤسسة أن تقوم بدراسته، فتعتبر دراسة سلوك المستهلك من الموضوعات الحيوية التي تهم كثيرا من، و خاصة رجال الأعمال و مديري الشركات، فلدراسة سلوك المستهلك أهمية في اكتشاف الفرص التسويقية المواتية من جهة، و تطوير و تحسين الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها من جهة أخرى.

تمهيد:

إن اتخاذ القرار من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية الاقتصادية، لأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة و كفاءة القادة فيها، و فهمهم للقرارات و أساليب اتخاذها و مختلف أساسياتها، و ربما لديهم من مفاهيم تضمن رصد القرارات و فعاليتها، و تدرك أهمية وضوحها و وقتها، و تعمل على متابعة تنفيذها و تقويتها.

إذن تقدير عملية تقدير اتخاذ القرارات مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة التي أصبح على رجال الأعمال الإمام بها لاتخاذ القرار السليم، و كذلك أي قرار خاطئ يضيف عبئا ماليا على المؤسسات خاصة الإنتاجية، و في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات في السوق.

من خلال هذا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار.

✓ المبحث الثاني: سلوك المستهلك و اتخاذ القرار في الإنتاج.

❖ المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار مهمة أساسية بالنسبة للمؤسسات عامة و خاصة.

❖ المطلب الأول: مفهوم القرار و تصنيفه.

(I) مفهوم القرار:

يمكن تعريف القرار لغة و اصطلاحاً¹.

(1.I) لغة: هناك عدة تعاريف لغوية للقرار:

✓ القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما و قضية أو خلاف.

✓ القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة.

✓ القرار هو اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل (الأحسن) من بين عدة طرق أو مسالك

أو مناهج أو حلول متكافئة.

(2.I) اصطلاحاً:

تعددت محاولات تعريف القرار اصطلاحاً و علمياً في ميدان علم الإدارة، و إن كانت أغلب المحاولات

تجتمع و تلتقي في مجمل عناصر القرار الإداري.

* يعرف القرار الإداري بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق

الأهداف المطلوبة.

* يعرف كذلك بأنه اختيار أنسب و ليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لانجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو

حل المسألة التي تنتظر الحل المناسب.

¹ حسين بلعجوز، نظام المعلومات الحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 40 شارع سوقير الزاوية الاسطردية،

* عرف أيضا بأنه التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غاية أو استخدامهما لتحقيق هدف ما.

(II) تصنيف القرار²:

(1.II) تصنيف القرارات حسب (H. SIMON): ميز (H. SIMON) بين نوعين من أنواع القرار هي:

قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة.

(أ) قرارات مبرمجة:

تعتبر مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها، و من السهل تحديد البدائل فيها، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا، لها إجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها.

(ب) قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة، و لا توجد خيارات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصحب بجميع معلومات كافية عنها، و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها، و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم تأكيد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، و نتيجة لهذا فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة، و لا توجد أنماط موجودة لحل هذا النوع من المشكلات، و يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة، و هي قرارات غير متكررة و كل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية و التميز بين النوعين من القرارات موضحة في الجدول التالي:

² إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2005، ص 25.

الجدول رقم (2-1): تصنيف القرارات.

أساسيات التفرقة	قرارات مبرجة	قرارات غير مبرجة
طبيعتها	روتينية و متكررة	غير منتظمة و غير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا و غير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية و برامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: حسين بلعجوز، المرجع نفسه، ص 102.

2.II تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة³:

يتميز بين القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار.

(أ) القرارات الفردية: و هي التي يقوم باتخاذها مسير واحد.

(ب) قرارات تنظيمية: و هي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.

3.II قرارات حسب المستويات الإدارية:

تتميز القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي فيه القرار و هي:

³ حسين بلعجوز، نفس المرجع السابق، ص 105.

01- القرارات التشغيلية: وهي التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا و المتعلقة بالعمليات التشغيلية

للمؤسسة، وهي أقرب لإتباع تعليمات و إرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل و عادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة و بفعالية، و يؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام و نتائجها معروفة مسبقا ، مثل: تعطل في خط الإنتاج و ما يحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

02- القرارات الإدارية: تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى

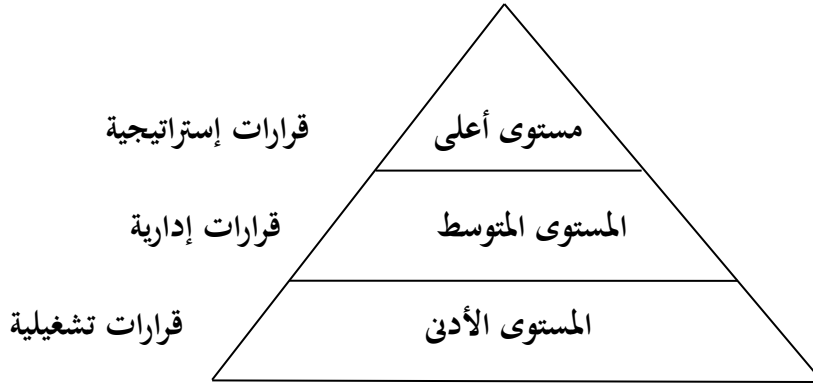
يقوم المسؤولون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء، و فرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، و لا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، و لكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص و حل المشكلة، و أن يستخدم حكمه الشخصي و رصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي مخاطرة.

03- القرارات الإستراتيجية: تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، و هي

قرارات تعطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، و تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة، و هذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيقها، و السياسات التي تحكم عمليات التوزيع و الاستخدام بهذه الموارد...الخ.

الشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى تنظيمي (إداري).

الشكل رقم (2-1): أنواع القرارات في مستويات إدارية.



المصدر: حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة ثقافة الجامعة،

الإسكندرية 2009، ص 106.

❖ المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار و ظروفه.

I. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار⁴:

القرارات في جوهرها هي وليدة الظروف فالمسئولين يقررون بأشياء معينة، سواء بحكم المسؤولية أو بحكم الإمكانيات المادية المتوفرة و النتائج المرتقبة، و القرارات سواء كانت قائمة على العقلانية أو غير العقلانية، و إنه تخضع لاختيارات و غرائز موجودة في الإنسان الذي ساهم في وضع القرار.

و مثلها يسير معظم الناس بذكائهم أو انفعالاتهم أو لباقتهم السياسية، و القرارات لا يرتبط بالإحصائيات و الطرق العلمية و الكفاءة الشخصية فقط بل يرتبط بعوامل أخرى مؤثرة و مساهمة في وضع القرار في صيغته النهائية و من هذه المؤثرات نخص بالذكر العوامل الآتية:

- القيم.
- ميول الشخصية.
- المستوى الثقافي.
- الاعتبارات السياسية.
- المعلومات المفضلة و المؤثرة في القرار.
- تأثيرات البيئة.
- الإمكانيات المالية.
- الكفاءات و الإطارات الوطنية و الأجنبية.
- الهياكل التنظيمية.
- رغبات القيادة.

⁴ منا محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية (الأدوات، التطبيقات، النظرية)، مصر 2003، ص 223.

فإن كل هذه العوامل تؤثر في نوعية القرار و تجعله يبنى على اعتبارات معينة، و على اعتبارات عملية و منطقية، فإن تغير إحدى العوامل المؤثرة يؤدي إلى تغيير فجوى القرار و النتائج المرتقبة منه.

إن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات قد تصمد و لا تثبت على أرض الواقع، و يتعين على المسؤولين أن يتخذوا الإجراءات المناسبة التي يتم تعيينها في المراحل السابقة، وقد تصير كل القرارات الحقيقية التي تم الاعتماد عليها في مرحلة لاحقة و ذلك لأنها قامت على تحاليل منطقية و أفكار تنسجم مع الواقع المعاش يوميا.

و في الحياة اليومية نلاحظ بأن الاعتبار الأول الذي يؤخذ بجدية و حماسة عند دراسته أي موضوع، هو مراعاة رغبات القادة و مدى ارتياحهم لذلك النوع من القرارات الذي يعتزم المدير اتخاذه و عرضه على رؤسائه و في نهاية المطاف يشعر الإنسان الذي يشارك في اتخاذ القرارات بأن التفكير المنطقي ليس بالضرورة هو الأساس عند اتخاذ القرارات إنما الأساس هو تحقيق بعض الإصلاحات و ترضية المسؤولين في القمة أو على عدم اتخاذ أي قرار لا يحظى بمباركتهم و الموافقة عليه بسهولة و بدون جدال حوله.

و أكبر عامل يؤثر في اتخاذ القرارات هو عامل الزمن و ضيق الوقت، ففي بعض الحالات التي تبرز فيها أزمات لا تكون هناك مجالا أو متسعا من الوقت للتشاور و الحصول على الموافقة الجماعية، وعندما يتحتم على الإنسان المسؤول أن يتخذ القرار الذي يراه مناسباً في أيام الشدائد، فإنه يستطيع أن يعالج الأمر بحكمة و بلباقة بعد الاعتماد على اتخاذ القرار المناسب.

كما أن الترابط الموجود بين اتخاذ القرارات و بين الاتصال الفعال في الإدارة يساهم في إزالة الغموض و الاعتقاد الخاطئ من طرف بعض الناس بأن رئيسهم يتصرف بطريقة عشوائية و بدون أن يأخذ رأيهم في الموضوع، و في بعض الأحيان يستاءون حين يعرفون أسباب تصرفاته من جهات أخرى لا علاقة لها بإدارتهم، في حين أنهم بداخلها و يجهلون الدوافع الحقيقية للتغيير و اتخاذ قرارات مفاجئة.

II. ظروف اتخاذ القرار⁵:

تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات و تختلف تبعاً لذلك حجم و نوع و طبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة، و يتم اتخاذ القرار من خلال مجموعة من البيانات و المعلومات، و اتخاذ القرار قد يخضع لأحد الظروف التالية:

- التأكد التام.
- المخاطرة.
- عدم التأكد.

إن ظروف المخاطرة و عدم التأكد تتصف بعدم توافر معلومات كاملة و مؤكدة عن المستقبل، و بناءاً على ذلك يتم اتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة و عدم التأكد، حيث تكون الظروف المتوقعة الحدوث مستقبلاً غير معروفة بدقة.

1.II) ظروف المخاطرة (RISK): و هي التي تتوفر فيها قدر من البيانات و يكون القرار الناجح عن الخبرة السابقة، و يتم إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلاً بناءاً على ما يتوفر من بيانات الخبرة السابقة، و لذا فإن الاحتمالات الناتجة تكون احتمالات موضوعية، مثل هذه الحالات أو الظروف المخاطرة.

2.II) ظروف عدم التأكد (UNCERTAINTY): و هي التي تتوفر فيها قدر من البيانات و المعلومات الناتجة من واقع الخبرة الماضية، يتحقق أي ظرف من الظروف، متوقعة الحدوث، و في مثل هذه الحالة يمكن إعداد الاحتمالات بطريقة ذاتية و تسمى بالاحتمالات الذاتية و يطلق على هذه الحالة ظروف عدم التأكد.

⁵ محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الإسكندرية 2005، ص 187.

و لهذا فإن التفرقة بين المخاطر و عدم التأكد تعتمد على مدى توفر البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة فإذا توافرت بيانات تاريخية يمكن من خلالها تحديد احتمالات موضوعية لوقوع الظاهرة، فإن هذه الحالات تسمى بالمخاطرة، أما إذا لم تتوفر بيانات موضوعية فإن هذه الحالة تسمى حالة عدم التأكد، و يكون السبيل إلى توقع حدوث الظاهرة بالاعتماد على الاحتمالات الذاتية التي تحدد من واقع الخبرة و التجارب الشخصية لمتخذ القرار.

و قد قدم "DUCAN" معايير القرار حسب تغيير بيئة القرار إلى:

(أ) الظروف المعقدة البسيطة: فإن الظروف البسيطة هي تلك الظروف التي تكون فيها العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند أخذ قرارات قليلة و موجودة في مراكز اتخاذ القرار، أما الظروف المعقدة فهي تلك التي تتضمن عددا كبيرا من العوامل الموزعة في عدد كبير من مراكز اتخاذ القرار.

(ب) الظروف المستقرة المتغيرة: ظروف القرار المستقرة هي تلك التي تبقى فيها العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار نفسها دون تغير، و إذا تغيرت فإنها تتغير بصورة بسيطة يمكن تحديد احتمالات حدوثها، أما الظروف المتغيرة فهي تلك التي تتغير فيها عوامل اتخاذ القرار بصورة كبيرة و غير متوقعة وهذه الظروف لخصها (DUCAN) في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): معايير تغيير بيئة القرار.

معددة	بسيطة
المخاطرة	التأكد
<p>01- يوجد عدد قليل من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار.</p> <p>02- لا تتشابه العوامل و المؤثرات.</p> <p>03- تبقى العوامل و المؤثرات نفسها مثل القرارات التشغيلية.</p>	<p>01- يوجد عدد قليل من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار.</p> <p>02- تشابه العوامل و المؤثرات.</p> <p>03- تبقى العوامل و المؤثرات دون تغيير مثل القرار الروتيني.</p>
عدم التأكد	بين المخاطر و عدم التأكد
<p>01- يوجد عدد كبير من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار الإداري.</p> <p>02- لا تتشابه العوامل و المؤثرات.</p> <p>03- تتغير العوامل و المؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتيجية.</p>	<p>01- يوجد عدد قليل من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار.</p> <p>02- تتشابه العوامل و المؤثرات إلى حد ما مع بعضها.</p> <p>03- تتغير العوامل و المؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإدارية.</p>

المصدر حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 109.

❖ المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار.

هناك عدة عناصر نذكر منها ما يلي⁶:

01- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، و أيا كان متخذ القرار فليديه السلطة الرسمية الممنوحة

له بموجب القانون أو النظام الداخلي أو المفوضة له من جهة رسمية، تملك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ

القرار.

02- موضوع القرار: و يمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو تصرف أو عمل معين من

أجل حلها و معالجتها، و المشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين أو توقع منتظر، فعلى سبيل

المثال يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم، كذلك المقاول الذي يوافق على

إنجاز مبنى جديد في تاريخ معين، تنشأ لديه مشكلة إذ لم يستطع أن يفني بهذا التعهد، و إذا كان العقد و اتفاق

يقضي توقيع غرامة مالية عن كل يوم تأخر.

03- الأهداف و الدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك معين أو تصرف ما يراد القيام به من أجل

تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية و الدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو

سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن الهدف هو تجسيد للحاجة فتحقيق الهدف يعني

حدوث عملية الإشباع و بناءا عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.

04- المعلومات و البيانات: عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما لا بد من جمع معلومات و بيانات

كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع و أبعادها، و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما و المعلومات

تكون عن الماضي و الحاضر و المستقبل عن طريق عملية التنبؤ انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو

⁶ لعويسات جمال الدين، إدارة عملية اتخاذ القرارات، الجزائر، دار همومة 2002، ص 114.

امتداد للماضي و المستقبل، كذلك هو امتداد للحاضر، فالمعلومات و البيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار.

05- التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار، و ذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها و تقديرها و تحديد انعكاساتها و تأثيرها في المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطيع ما سوف يحدث في المستقبل، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار و يساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه.⁷

06- البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، و الواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة، فعلى أغلب هناك أكثر من واحد و بالتالي متخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد و بالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

07- القيود: يواجه متخذ القرار عدد من القيود البيئية الداخلية و الخارجية، تضع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار و هذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها و أن يخفف من أثارها السلبية قدر الإمكانيات و من أمثلة هذه القيود، الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، كفاءة العاملين... الخ.

❖ المطلب الرابع: الأبعاد الشخصية المؤثرة على اتخاذ القرار.

⁷ د. لعويصات جمال الدين، إدارة عملية اتخاذ القرارات، الجزائر، دار همومة 2002، ص 114.

من المتعارف عليه وجود فروق في قدرة المديرية على اتخاذ القرارات و ذلك بسبب الاختلافات الموجودة في خصائصهم الشخصية، و على ذلك فقد يصل مديران إلى نتائج عكسية بالرغم من اعتمادهما على معايير و معطيات موحدة لتقييم موقف محدد، وناقش فيما يلي الصفات الشخصية التي تؤثر في قرارات المديرين التي يتخذونها و تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج و قرارات مختلفة.

01- مستوى الذكاء⁸:

لا شك أن مستوى الذكاء العالي لدى المدير له تأثير في كفاءة القرارات التي يتخذها، لأن هذا المستوى يؤهله للحكم على الأمور بشكل سليم، وبالتالي يمكنه من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية و سلامة من المدير الذي يكون مستوى ذكائه عاديا، و عليه يمكن القول أن الذكاء ذو علاقة ايجابية بأداء المدير الإداري، و هذه العلاقة لاشك أنها معقدة لأبعد الحدود و من الصعب قياس نتائجها.

02- التعليم و الخبرة:

كلما كان القرار أكثر تعقيدا تزيد أهمية أن يكون لدى متخذ القرار ذو خبرة كبيرة من المعرفة و الخبرة و المعلومات التي يمكن أن يستقى منها ما يشاء، لذلك يعتبر التعليم و الخبرة و المعلومات عناصر أساسية في المساعدة على إيجاد درجة عالية من الرشد في اتخاذ القرارات.

03- الإدراك، القيم و الاتجاهات:

أ- التصور و الإدراك: قد يرى أحد المديرين مجموعة من العمال في نظره على أنهم أناس مستغلون يسعون على تحقيق المكاسب الشخصية بأقل قدر من الجهد و العمل، و ينبغي مراقبتهم بشدة و تهديدهم باستمرار حتى يكونوا منتجين بينما هم في نظر مدير آخر كائنات بشرية من دم و لحم لهم أحاسيس و مشاعر يجب احترامها، و تنظر إلى الشخص ذا المهارة القيادية الذي يستطيع أن يحفزها و يفجر طاقتها الكامنة.

⁸ محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية 2005، ص 196.

ب- القيم والاتجاهات: الاتجاه هو النزعة أو الميل المسبق لدى المدير نحو تقييم الأشياء بطريقة تتجانس أو تتعارض مع القيم التي يؤمن بها، وهذا بلا شك يؤثر إلى حد كبير في قراره المتخذ واتجاهات المدير تقوم على عنصري الاعتقاد والعاطفة بحيث يمكن القول معه أن القيم التي يؤمن بها الفرد لا شك أنها هي التي تشكل اتجاهاته نحو المواقف التي يواجهها وبالتالي يؤثر في قراراته المتخذة حيالها.

04- العوامل الدافعية والعاطفية⁹:

التصرف هو لب اتخاذ القرار وقد يتطلب في بعض الأحيان أن يخاطر المدير بسمعته أو مركزه، و أحيانا بمستقبله لذلك ينبغي أن يكون لدى المدير الشجاعة والدافعية والثقة بنفسه أكثر مما لدى غالبية الناس ليكون راغبا في تبني تلك المخاطرة فالمدير الذي يؤمن بسياسة الحل الوسط والمدير لديه الحاجة للانتماء بشكل يدفعه لاتخاذ قرارات ترضي الآخرين بعيدا عن قناعاته وبعيدا عن موضوعيته، لا شك أن قراراته ستكون بعيدة كل البعد عن صفة الرشد، حيث تبعده هذه الجوانب العاطفية والدافعية عن واجبه الحقيقي عند اتخاذ القرار.

05- الشخصية:

المدير الذي يعرف حقيقة قدراته وإمكانياته و يدرك ما يريده و لديه الشجاعة الكافية للتصرف و حسم الأمور، لا شك سيكون لديه الاستعداد الكافي لاتخاذ قرارات أكثر رشد من المدير المندفع، فالمدير الذي يتصف بهذه الشخصية لا شك مع مرور الأيام سيتخذ قراراته دون تقصي للحقائق و دون تحليل كاف للأمر.

❖ المبحث الثاني: سلوك المستهلك و اتخاذ القرار في الإنتاج.

تمهيد: إن معظم المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية سواء خاصة أو عامة قبل اتخاذ أي قرار في الإنتاج تأخذ بعين الاعتبار سلوك المستهلك.

❖ المطلب الأول: القرارات الخاصة بخطوط الإنتاج.

⁹ محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية 2005، ص 196.

ترتبط القرارات الخاصة بخطوط الإنتاج بالمؤسسات التي تنتج أكثر من سلعة أو خدمة و من أمثلة هذه

القرارات:¹⁰

01- استمرار أو غلق خط إنتاجي أو وقف سلعة أو خدمة معينة.

02- التغيرات الكمية الهامة هي التغير في الإيرادات و التغير في التكاليف التي تحدث نتيجة الاستمرار أو عدم

الاستمرار في خط الإنتاج، هناك نوعين من القرارات الخاصة بخطوط الإنتاج و هي التالي:

أ- قرارات تحديد شبكة الإنتاج:

قبل اتخاذ قرار استمرار أو غلق أحد خطوط الإنتاج يجب مراعاة مايلي:

- إعداد تقارير الإنتاج التي تركز على مساهمة كل منتج في تغطية التكاليف العامة و تحقيق الأرباح.

- يجب مراعاة التداخل الذي يمكن أن يوجد في مبيعات منتجات المؤسسة مشتركة كأن تكون هذه

المنتجات أو السلعة المكملة.

ب- قرارات تحديد تشكيلة المنتجات:

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج منتوجين أو أكثر باستخدام تسهيلات عامة، فإنها وقود الطاقة التي تمنع من إنتاج

الكمية التي ترغب فيها المؤسسة من كل سلعة.

❖ المطلب الثاني: نموذج البرمجة الخطية كأداة لاتخاذ القرارات الإنتاجية.

من الأدوات المهمة التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بحل المشكلات، أو الاستخدام الأمثل

للموارد على المستوى الكلي أو الجزئي، النموذج كمنهجية ذات أهمية كبرى في التحليل العملي.

¹⁰ حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزريطة، الإسكندرية 2009، ص

فعندما يحاول الباحثون دراسة ظاهرة ما في الواقع العملي، بغرض الوصول إلى نتائج متعددة، كثيرا ما يقابلون صعوبة كبيرة إن لم تكن مستحيلة أحيانا عند محاولة استكمال هذه الدراسات، لذلك يلجأ عادة القائمون بالدراسة إلى تجريد هذه الظاهرة موضوع البحث لاستبعاد الجوانب غير المؤثرة، أو ذات التأثيرات القليلة على الفرص من الدراسة و من ثم يتم الاستعاضة عن الظاهرة موضوع الدراسة بصورة مستخلصة منها، مع استبعاد تلك الجوانب التي يرمي القائم عدم أو قلة أهمية تأثيرها على الغرض من الدراسة، و بذلك يمكنه حصر الرؤية على الجوانب التي يعتقد أنها مؤثرة على غرض دراسة للظاهرة، فالنموذج هو تمثيل للواقع يقصد به محاولة تفسير سلوك بعض جوانب الواقع، من خلال هذا العنصر سنتناول النماذج بصفة عامة ثم نماذج الرياضية بصفة خاصة باعتبارها أهم النماذج المستخدمة في ميدان العمل الإداري.

1-2) تعريف النموذج¹¹:

- العديد من التعاريف تطرقت إلى النموذج كأداة لتصوير الواقع، فيعرف بأنه تعبير عن الواقع.
- كما يعرف: التصوير المبسط للواقع الفعلي بحيث يسهل على الآخرين فهمه، كما يسهل إمكانية معالجته ليعطي توضيحا و فهما أكثر لسلوك النظام الذي يتم تمثيله و الطريقة التي يعمل بها.
 - كما يعرف أيضا: تصوير للواقع يهدف إلى توضيح مظاهر الطريقة التي يعمل بها و هو عادة أقل تعقيدا من الواقع و لكنه يجب أن يكون كافيا بما فيه الكفاية ليقرب مظاهر الواقع.
 - يعرف بأنه: فرض يتم صياغته للتعبير عن سلوك ظاهرة من الظواهر أو تصوير لطبيعة العلاقات القائمة بين عدد من المتغيرات و ما يحدث بينها من تفاعلات و تتطلب صياغة النموذج.

• 2-2) النماذج الرياضية:

النماذج الرياضية أو الرمزية فإنها تعتبر عن النظم أو الواقع باستخدام الرموز و العلاقات الرياضية.

¹¹ حسين بلعجوز، نفس المرجع، ص 205.

و يعرف بأنه مثل سائر النماذج قد يكون وصفيًا و من يصف النظام الذي يمثله فهو يوفر درجة عالية من التجريد و الدقة عند تطبيقه.

يرى آخرون استخدام التعبير الرياضي في وصف المظاهر المختلفة لنظام أو مشكلة أو ظاهرة لها وجود مادي، و لا يعرض النموذج الرياضي النظام أو الظاهرة في شكلها التفصيلي حيث أن فائدته العملية تكمن في قدرته على تلخيص النظام أو الظاهرة.

❖ المطلب الثالث: التأثيرات المرجعية على استجابة المستهلك.

إن المرابطة بين التأثيرات المرجعية و استجابة المستهلك في خطوتين¹²:

¹² أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، دار الجامعة، الإسكندرية 2006، ص 56.

أ- اقتراح نموذج المنفعة للمستهلك الذي به خصص التأثيرات المرجعية للسعر و الترويج على منفعة المستهلك لشراء علامة تجارية معينة في مناسبة اختيار خاص.

ب- ربط الفائدة بسلوك اختيار العلامة التجارية الحقيقية من خلال نموذج الاختيار.

3-1) المنفعة (الفائدة):

إن في نمذجة سلوك اختيار العلامة التجارية يشير بأن وظيفة المنفعة يجب أن تحتوي على طرف مصمم للسيطرة على التفضيل الفطري للمستهلك للعلامة التجارية، حيث أن منفعة المستهلك يجب أن تحتوي على الحدود الأربعة الآتية:

- سعر العلامة التجارية.
- المكانة الترويجية للعلامة التجارية.
- الفرق بين السعر الحقيقي و سعر المرجعية.
- الفرق بين المكانة الترويجية الحقيقية و نقطة التفصيل الترويجي.

3-2) اختيار العلامة:¹³

ترتبط المنفعة بسلوك شراء المستهلك فإنه بالإمكان تثبت العلامة بين تأثيرات المرجعية للسعر و الترويج و استجابة المستهلك للعلامة التجارية، و إذا افترضنا بأن المستهلك يشتري العلامة التجارية التي تعرض الحد الأعلى للمنفعة و أن أية تأثيرات عشوائية على المنفعة يتم توزيعها بصورة مستقلة و مثالية عبر العلامات التجارية حسب التوزيع الأسّي المزدوج فإن احتمالية شراء العلامة التجارية يمكن كتابتها كالآتي:

$$\text{Pit} = \exp(\text{Vit}/\sum \text{Kexp}(ukt)) \quad \text{معادلة رقم 01}$$

¹³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى 2008، 1428 ص 214، 215.

حيث أن:

Pit = احتمالية أن المستهلك n يختار العلامة التجارية i من مناسبة شراء t ، و أن نموذج logit المتعدد الحدود في المعادلة رقم 01 يعطي القدرة للتعبير عن سلوك شراء نحو العلامة التجارية i كدالة لمنفعة المستهلك لجميع العلامات التجارية المتوفرة لهذه الحاجة إلى استخدام سعر نسبي مثل: السعر الذي استخدمه "winer" 1986 للسيطرة على تأثيرات التسعيرة التنافسية و رغم أن منفعة المستهلك لشراء العلامة، هي ببساطة دالة السعر و الترويج و تأثيرات المرجعية للعلامة I هي ببساطة دالة للسعر و الترويج و تأثيرات المرجعية لعلامة i لوحدها فإن استجابة المستهلك نحو العلامة التجارية i هي دالة السعر و الترويج و تأثيرات المرجعية لجميع العلامات التجارية المتوفرة.

❖ المطلب الرابع: أثر سلوك المستهلك على اتخاذ قرار الإنتاج.

يمثل المستهلك العنصر الأساسي الذي تركز عليه الأنشطة و الجهود التسويقية، فهو يمثل نقطة الانطلاق في تصميم و إيجاد المنتجات التي تلائم حاجاته و رغباته و ذلك من خلال القيام بالدراسات و

البحوث و إجراء المسوحات اللازمة بمهدف التعرف على ما يرغب أن يحصل المستهلك من خلال شراؤه لهذا المنتج، و أن أي خلل في عدم إمكانية المنتج من تحقيق هذا الإشباع سوف ينعكس سلبيا على سياسة المنظمة، و لا تستطيع الأنشطة التسويقية تعويض هذا الخلل و النقص ما يدفع المشتري إلى الابتعاد عن المنتج.

إذن المنتج هو أيضا العنصر الأساسي التي تتركز عليه الأنشطة التسويقية على مدى إمكانية توفيره¹⁴ بالجودة المناسبة و لكميات المطلوبة، و تقديمه في الزمان و المكان الملائمين و بالأسعار المناسبة، حيث يلعب المستهلك و سلوكه دورا أساسيا في التأثير على اتخاذ قرار الإنتاج و العكس صحيح (تلعب المنتجات دور أساسي في التأثير على سلوك المستهلك الحالي و المستقبلي)، حيث المشتري يقوم بشراء المنتج على أساس الجودة و الوفرة و سعر مناسب، و القدرة على تلبية حاجياته و رغباته، فإذا تمكن هذا المنتج من تحقيق ذلك فإن المشتري سوف يكرر شراء نفس المنتج و قد يصل أحيانا إلى درجة الزبون المخلص الذي يكرر شراء نفس المنتج و ليس لديه أي استعداد لإبداله أو التنازل عنه و بالتالي يكون هذا القرار في الإنتاج سليم و ناجح و مقنع للمستهلك.

بما أن حاجات و رغبات المستهلكين في تغيير و تطور مستمر، و ذلك نتيجة التطور الكبير و المستمر في مرافق الحياة المختلفة الذي ينعكس على المستهلكين و بالتالي يؤدي إلى تطور و تغير أذواق المستهلكين و تغير قرارات شرائهم، و أن هذا التغيير هو نتيجة للتطور الحاصل في العوامل الخارجية المحيطة بالمستهلكين مما يجعلهم يبحثون عن منتجات جديدة، و التي تتناسب و التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بهم و التي أثرت على تغير أذواقهم.

إن وجود منتجات عديدة و متنوعة أدى إلى دفع رجال التسويق إلى البحث عن المعلومات و بشكل مستمر لكي يكون قرار منتجاتهم مستند على قاعدة المعلومات الكافية لاتخاذ قرار إنتاج مناسب بالنسبة للمؤسسة.

¹⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن - عمان 2006، ص 166 و 168.

لقد قسمت السلع بشكل عام إلى نوعين، سلع استهلاكية و سلع إنتاجية و ذلك استنادا إلى طبيعة المشتري (المستهلك)، و إلى هدف من اتخاذ قرار الشراء و الإنتاج فإن المؤسسة الإنتاجية تقوم بدراسة سلوك المستهلك عن طريق جمع المعلومات عنه من خلال الذوق و الحاجة و الرغبة، ذلك بهدف قرار الإنتاج، أما المستهلك يقوم بشراء السلع بهدف استهلاكها النهائي له و لأسرته.

أما المستهلك الصناعي فإنه يشتري السلع الإنتاجية بهدف إنتاج سلع أخرى تختلف عنها بالخصائص حسب أذواق و حاجات المستهلك (سلوك المستهلك)، بهدف بيعها و تحقيق الأرباح منها.

إن الاختلاف في ذوق المستهلك بشكل طبيعي أدى إلى اختلاف أثرها على المنتجات و قرارات الإنتاج، و ذلك استنادا إلى أهميتها بالنسبة للمستهلك و إلى نوع الحاجات التي يهدف أن يشبعها من خلال هذه المنتجات، حيث أن عملية شراء المنتج تكون بهدف الإشباع الذي يتوقع أن يحققه الفرد من خلال اتخاذ القرار، أي أن ما يشتري هي المنافع، و العبر عنها بالخصائص التي يمتلكها المنتج، و نجد بأن المستهلك يقوم بشراء خصائص بهدف الحصول على المنافع، حيث الهدف من الشراء لا يكون شراء مسحوق غسيل فقط إنما الهدف من هذا الشراء هو قدرة هذا المسحوق على تنظيف الملابس و المحافظة عليها و عدم التأثير على الألوان و إعطائها و إعطائها رائحة زكية مثلا، لذلك على المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار يخص الإنتاج عليها الأخذ بعين الاعتبار سلوك المستهلك من خلال دراسته من حيث الذوق و الرغبة و الحاجة و الهدف... الخ، لهذا فإن سلوك المستهلك يلعب دور مهم في عملية الإنتاج فله أثر كبير على قرار الإنتاج في نجاحه أو فشله.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل القرارات بمختلف مراحلها و ذلك عن طريق الخطوات المنتهجة صائبة بأسلوب البحث في الإدارة حول ذلك، و كذلك مستوياتها وصولا إلى عرض مختلف عناصر عملية اتخاذ القرار التي يجب إتباعها، كما تطرقنا إلى أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و الأبعاد الشخصية المؤثرة عليه و أخيرا سلطنا الضوء على عملية اتخاذ القرار في الإنتاج، بعرض نموذج البرمجة الخطية

كأداة اتخاذ القرارات الإنتاجية، كما هناك أثر سلوك المستهلك على اتخاذ قرارات إنتاجية للمؤسسة الإنتاجية.

تمهيد:

يعتبر التسويق عنصراً أساسياً تقوم به المنظمة، و هذا ما أدى بالتفكير في انتهاج سياسات و استراتيجيات تسويقية تسمح لكل مؤسسة من فرض نفسها في السوق، و يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة بهدف كسب رضا المستهلك و إعطائه صورة لمنتجاتها، و بالتالي تحقق هدفها و هو الحصول على أكبر ربح ممكن.

لدعم البحث تم تسليط الضوء على مؤسسة "EDMCO" لتوزيع مواد البناء بولاية مستغانم، و ذلك لكشف سياستها و إستراتيجيتها التسويقية من خلال دراستها للمستهلك و القيام بعملية القرارات الإنتاجية، و ما مدى تحقق الأهداف و أثر المستهلك على القرار الإنتاجي للمؤسسة.

من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة "EDMCO" حصل لي الشرف بلقاء السيد مدير المالية و المحاسبة، و قمت بطرح بعض الأسئلة و استخلاص بعض النتائج و تحويلها فصل، فتم تناول في هذا الفصل العناصر التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة "EDMCO".

✓ المبحث الثاني: سلوك المستهلك و أثره على اتخاذها لقرار الإنتاج.

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة "EDMCO".

تعتبر المؤسسة "EDMCO" مؤسسة صناعية تجارية و تسويقية.

❖ المطلب الأول: نشأة المؤسسة "EDMCO" و هيكلها التنظيمي.

1-1-1) نشأة المؤسسة "EDMCO".

هي مؤسسة ذات أسهم (SIPA) أنشأت بتاريخ 25 سبتمبر 1984 بالأمر الوزاري رقم 5280، إن نشاطها هو تلبية حاجيات السوق الوطني من مواد البناء مع الإستراد، تحصلت على استقلاليتها بالقرار رقم 02 المؤرخ في 25 جانفي 1995.

إن انفتاح السوق الجزائري في سنوات التسعينات و التحولات الاقتصادية التي وضعت المؤسسة في مختلف كما كان من قبل القطاع الخاص، مما أوجب عليها التأقلم مع هذه التغيرات و الأوضاع الجديدة و الاستقلال و التحول من وضع احتكاري إلى وضع جديد للسوق.

إن مؤسسة "EDMCO" و ابتداء من سنة 2006 أصبحت تتكون من وحدتين :

- وحدة UR.B.T.P للترقية العقارية.

- وحدة إنتاج و توزيع مواد البناء.

استفادت من المساحات التي تمتلكها و حولتها إلى وحدات سكنية في مستغانم و شاركت في عدة

مشاريع خارج الولاية، حيث استطاعت تحقيق ما يلي:

✓ بناء 240 وحدة سكنية بتجديد.

✓ بناء 126 وحدة سكنية بمستغانم.

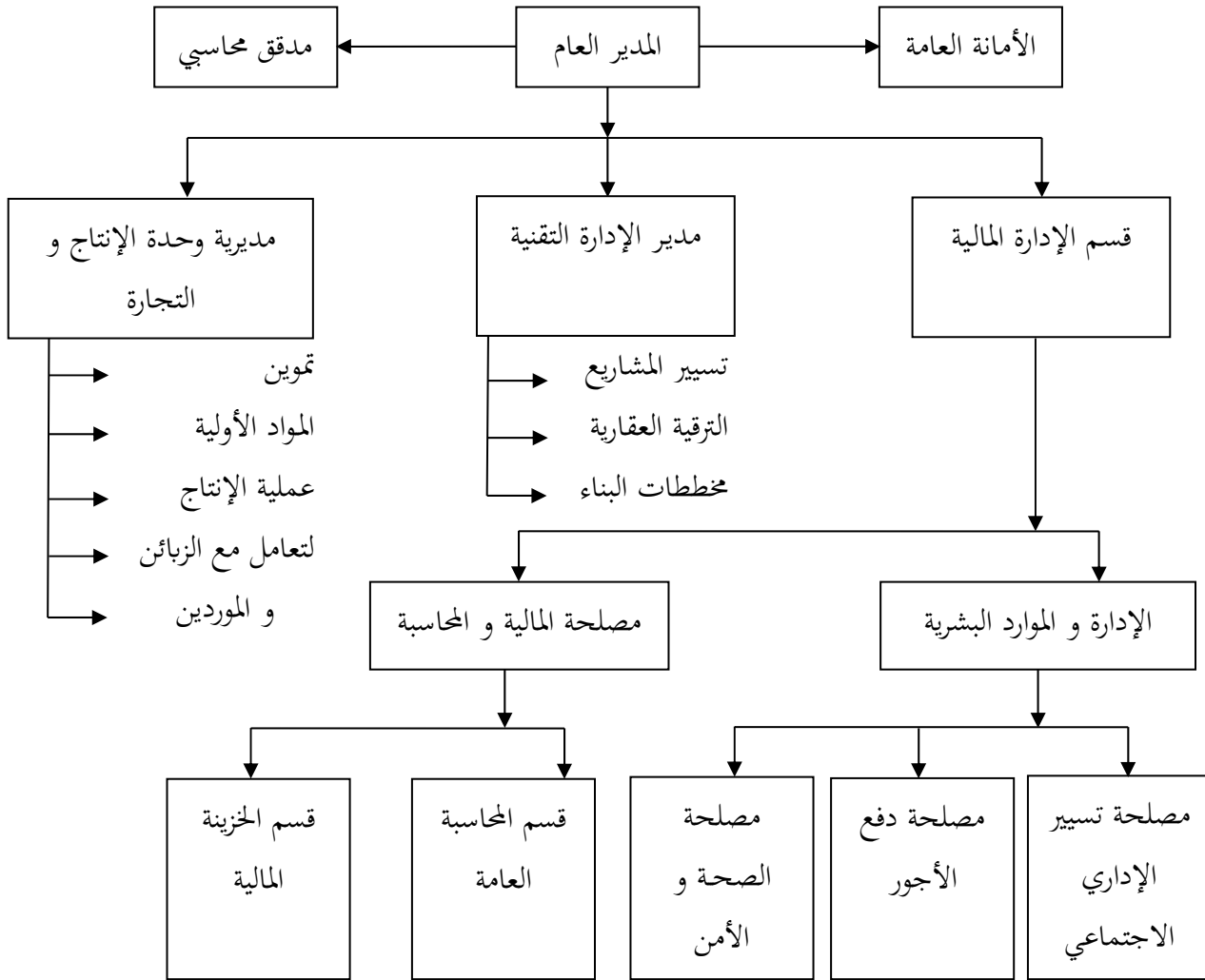
✓ بناء 64 وحدة سكنية بجي تجديد.

✓ عمارة G حيث تم إضافة 20 وحدة سكنية.

✓ حي THLM وسط مدينة مستغانم و بناء 40 وحدة سكنية.

1-1-2-1 المؤسسة الأم لـ "EDMCO":

الشكل رقم (1-3): هيكل تنظيمي لمؤسسة "EDMCO"



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

مثلما هو موضح في المخطط الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لـ "EDMCO" فإنه يأتي على

رأسها مدير عام (PDG) و مهمته الإشراف على حسن سير عمل المؤسسة ككل، حيث يرافقه في عمله الأمانة

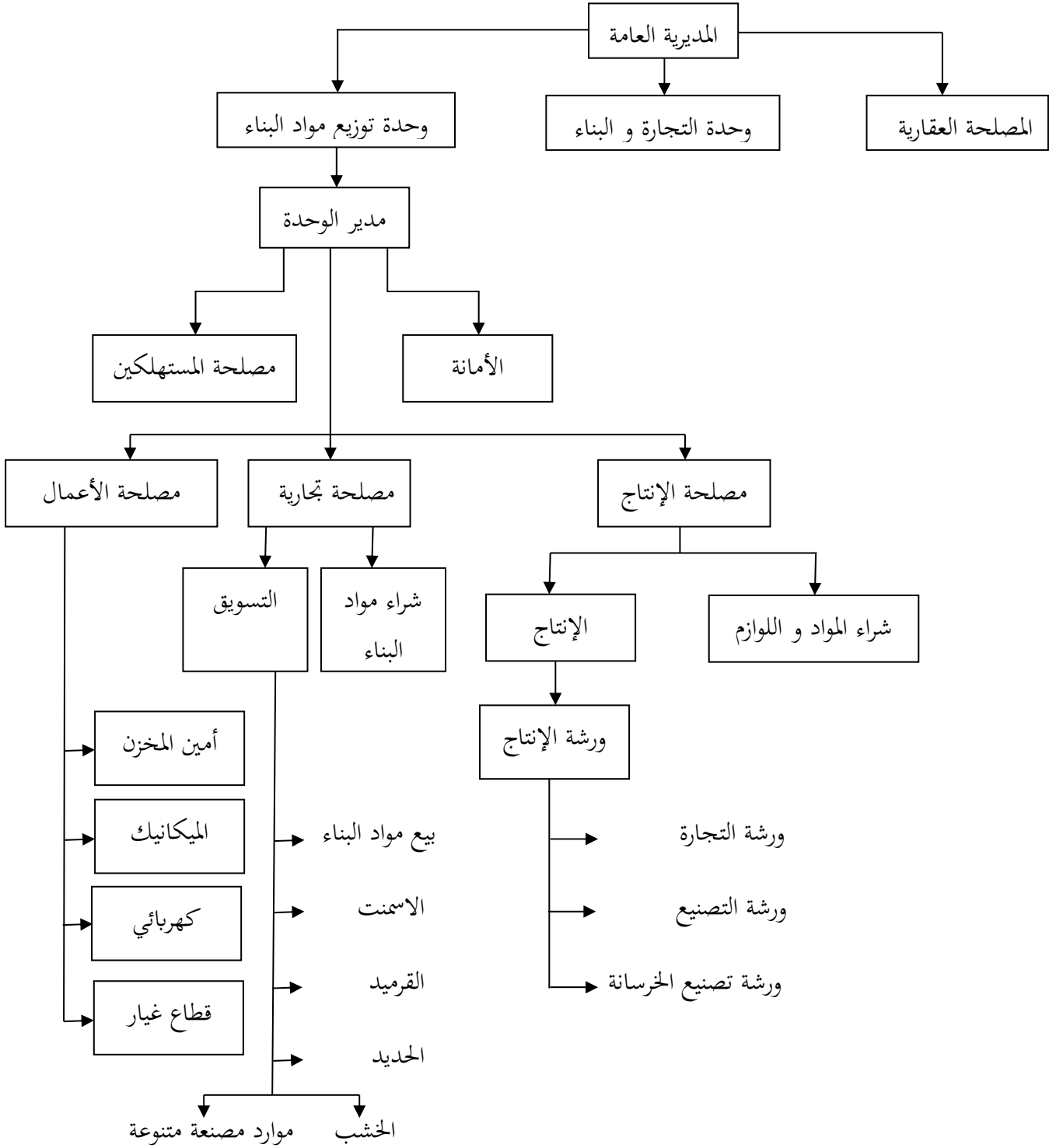
العامة و مدقق الحسابات الذي يحرص على أن تكون العمليات مدققة و بدون أخطاء.

بالإتجاه إلى أسفل الهيكل نجد هناك ثلاثة أقسام تحت إمرة و إشراف السيد المدير العام و هي كالتالي:

- 01- مدير الإدارة و المالية: و هو بدوره تول له مهمة الإشراف على مصلحتين هما، أولاً مصلحة الإدارة و الموارد البشرية حيث تستظل بظلها ثلاث مصالح ثانوية هي: مصلحة الصحة و الأمن، مصلحة دفع الأجور و مصلحة التسيير الإداري و الاجتماعي، ثانياً مصلحة المالية و المحاسبة حيث تنقسم بدورها إلى قسم المحاسبة العامة و قسم الخزينة المالية.
- 02- قسم الإدارة التقنية: حيث يهتم بالأمر التقنية للمؤسسة كتسيير مشاريع الترقية العقارية، مخططات البناء... الخ.
- 03- مديرية وحدة الإنتاج و التجارة: يتضح من اسمها أنها تهتم بعملية الإنتاج التي تبدأ من عملية التموين، أي جلب الموارد الأولية مروراً بعملية الإنتاج (بناء السكنات)، وصولاً إلى عملية البيع و كذا تولي مهمة التعامل مع العملاء كالزبائن و الموردین.

1-1-2-2) وحدة إنتاج و توزيع مواد البناء:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة "EDMCO" الفرع.



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

مثلما هو موضح في المخطط الخاص بالهيكل التنظيمي "للمؤسسة الفرع" لـ "EDMCO" فإنه يأتي على رأس المديرية العامة و مهمتها الإشراف على حسن تسيير عمل المؤسسة الفرعية و بالاتجاه إلى أسفل الهيكل نجد هناك ثلاثة أقسام تحت إمرة السيد المدير العام و هي كالتالي:

- 01- المصلحة العقارية.
- 02- وحدة التجارة و البناء.
- 03- وحدة توزيع مواد البناء: و هي بدورها تتولى مهمة الإشراف على ثلاث مصالح، مصلحة الأمانة العامة، مصلحة المستهلكين و المصلحة التجارية، وهذه الأخيرة تضم مصلحين ثانويتين هما مصلحة شراء مواد البناء و مصلحة التسويق و هذه الأخيرة مسؤولة عن بيع مواد البناء، الاسمنت، القرميد و الحديد.
- 04- وحدة الإنتاج حيث تتولى فرعين هما شراء المواد و اللوازم و الإنتاج (ورشة الإنتاج)، حيث هذه الأخيرة تتفرع إلى ثلاث ورشات أهمها:
 - ورشة التجارة.
 - ورشة التصنيع (مواد البناء، Parpa).
 - ورشة تصنيع الخرسانة.
- 05- مصلحة الأعمال و هي بدورها تتولى قسم أمين مخزن، قسم الميكانيكي، قسم الكهربائي و قسم قطاع الغيار.

❖ المطلب الثاني: وظيفة المؤسسة.

- 01- بناء المساكن و المحلات التجارية و بيعها بالتقسيط.
 02- بيع جل موارد البناء (الاسمنت، البلاط، الآجر...الخ).
 03- صنع مستلزمات البيوت و المحلات من أبواب و نوافذ خشبية و غيرها.

❖ المطلب الثالث: سياسة التوظيف لدى مؤسسة توزيع مواد البناء.

1-3-1) المراحل الأساسية لعملية التوظيف:

لكي تباشر مختلف المؤسسات عملها على أكمل وجه يجب أن تحتوي على عنصر أساسي ألا و هو العنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري لكل منها، حيث أن نجاحها يعتمد بدرجة أكبر على مدى نجاعة هذا الأخير، و يجلب هذا العنصر الحيوي و استقطابه تعتمد المؤسسات على طريق مختلفة في ذلك، و في بحثنا هذا عن كيفية التوظيف ارتأينا أن نأخذ مؤسسة "EDIMCO" كمثال لذلك:

حيث تعتمد هذه الأخيرة في هذه المهمة على مكتب تشغيل اليد العاملة الذي يتلقى طلبا (رسالة) من هذه المؤسسة في حالة الاحتياج إلى موظف مهما كانت صفته، بعد ذلك يقوم هذا المكتب ببعث مجموعة من المرشحين لنيل هذا المنصب حيث أنهم يوضعون تحت الاختبار الذي تشرف عليه رئيسة إدارة الموارد البشرية و التي تقوم باختيار من هؤلاء المرشحين الأجدر بنيل هذا المنصب، حيث إن الاختيار قد يكون إما كتابيا أو شفويا.

بعد أن يتم اختيار الموظف المناسب يبعث برسالة ثانية إلى مكتب تشغيل اليد العاملة تتضمن المعلومات الخاصة بالمرشح الناجح في الاختبار، و في الأخير يكون هذا الموظف الجديد ملزما بإحضار ملفه الخاص و تقديمه إلى إدارة المؤسسة من أجل تعيينه بعقد محدد المدة.

1-3-2) عملية التكوين و مدة عقد العمل:

مؤسسة "EDIMCO" تعتمد في عملية التوظيف على عقود محددة المدة في حالة جلب موظفين إداريين، حيث تكون مدتها ابتداء من سنة و نصف كأقل تقدير، أو تكون على حسب مدة العمل المطلوب (مدة المشروع) لعمال من الدرجة الأولى (البناء، الدهان...)، أما فيما يتعلق بموضوع تجديد العقد من عدمه فذلك يعتمد على السلوك الذي يتمتع به الموظف أو العامل أثناء مدة العقد، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الأخير، حيث يتم تجديد عقده في حالة الانضباط و حسن السلوك بالإضافة إلى المردود الجيد الذي يقدمه للمؤسسة، و في حالة العكس لأي أن الموظف قد أصبح يقوم بمجموعة من الغيابات و التأخرات فقد يفسخ عقده قبل أن ينتهي و ذلك لا يكون بصفة مباشرة و إنما بمنحه إنذارين الأول يكون شفويا و الثاني كتابيا، في حالة تكرار نفس الخطأ فإنه يمرر إلى المجلس التأديبي الذي يتكون من أربعة أشخاص: اثنان منهم إداريين بالمؤسسة و مهمتهم الدفاع عن حقوق المؤسسة، أما الآخرين فمن نقابة العمال و مهمتهم الدفاع عن حقوق الموظف، حيث يتم دراسة و مناقشة القضية للخروج بقرار نهائي يقضي إما بإقالة هذا الموظف أو إمكانية مواصلة عمله داخل المؤسسة.

كما تقوم هذه الأخيرة بعملية تكوين موظفي الإدارة و غالبا ما تكون مدة هذا التكوين 6 أشهر و بمعدل 5 أيام في الشهر، حيث يسمح القانون للموظفين بالاستفادة من هذا التكوين.

تقوم المؤسسة بإتباع المزيج التسويقي في عملياتها التسويقية.

1-4-1) سياسة المنتج:

تنتج المؤسسة منتجات مواد البناء متنوعة من بينها (قالب، خرسانة مجمعة و غير مجمعة، منتجات خشبية كالأبواب و منتجات جديدة)، كما تشتري منتجات مجهزة و نصف مصنعة، و تقوم بإعادة بيعها كإجراء منتج الخزف الجاهز، منتج الاسمنت كنصف مصنعة لتقوم بإنتاج منتجاتها.

1-4-2) سياسة التسعير:

تستعمل المؤسسة السعر حسب نوع المنتجات و حسب الظروف، أي إذا كان الطلب أكثر من العرض فيكون ارتفاع في السعر، و هذا سبب استعمال الفواتير و العكس إذا كان العرض أكثر من الطلب فيكون انخفاض في السعر أي تعرف المنتجات تذبذب في السعر معناه تقوم المؤسسة باختيار أسعارها حسب تذبذب المنتجات في الأسعار و حسب الأسباب.

1-4-3) سياسة التوزيع:

تتبع المؤسسة في التوزيع، التوزيع المباشر أي من المؤسسة إلى الزبون بصفة مباشرة و لا تستخدم التوزيع غير المباشر بصفقتها لا تتعامل مع تجار الجملة أو التجزئة أو بالتعامل معها بنسب ضئيلة.

1-4-4) سياسة الترويج:

لا تتبع المؤسسة إستراتيجية الترويج كونها مؤسسة عامة و معروفة، إذن المزيج التسويقي الذي تتبعه المؤسسة غير متكامل كونها لا تستخدم إستراتيجية الترويج.

اتجاهات تطور مبيعات و توزيع سلع "EDIMCO":

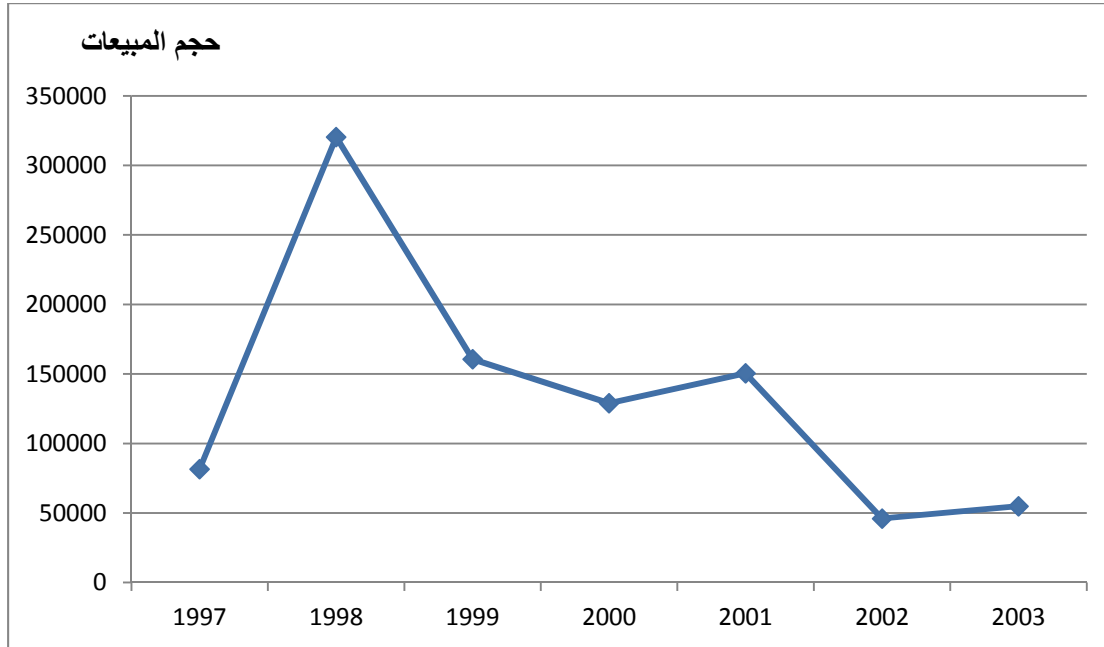
يشير الجدول الآتي إلى تطور مبيعات و توزيع سلع "EDIMCO" كالتالي:

الجدول رقم (3-1): رقم الأعمال لسنوات (1997 إلى 2004).

السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
البيان								
حجم المبيعات	81603	320400	160660	160660	129000	150527	46024	54927
إنتاج مباع	31107	34450	50378	/	/	50884	39069	11033
أداء الخدمات	12634	12218	3576	/	/	2588	2970	1717

المصدر: معلومات مستخرجة من وثائق المؤسسة.

- منحنى حجم مبيعات البضائع الإجمالية:



المصدر: معلومات مستخرجة من وثائق المؤسسة.

لوحظ من هذا المنحنى أن حجم المبيعات كانت منخفضة سنة 1997 ثم شهدت ارتفاع كبير في سنة

1998 حيث من 81603 سنة 1997 إلى 320400، ثم تراجع بنسبة كبيرة سنة 1999، و من سنة

1999 شهد استقرار إلى غاية سنة 2000 و بعدها تراجع سنة 2001 حيث عرفت تذبذب من سنة 2001 بتراجع ثم يرتفع السنة الموالية إلى أن بدأ في الارتفاع سنة 2004.

- المؤسسة تعتمد على الاسمنت بنسبة 80%.

- حجم المبيعات الكلي يوجه الزبون بنسبة 65% و 35% بالنسبة إلى الزبون الخاص.

إذن عملية توزيع مواد البناء تتركز على مادة الاسمنت و توجه على الخصوص للقطاع العام من مؤسسات تربية، أمن، بلديات، سكنات ريفية... الخ، و ذلك نظرا لأن غالبية الصفقات العمومية تتم بين المؤسسات العمومية و ذلك لسهولة تسديد الفواتير، حيث في غالب الأحيان توزع الشركة مبيعاتها محليا لأن زبائنها على المستوى المحلي بشكل كبير، أما خارج المحيط أحيانا (وهران، الشلف، غليزان)، كما تكون طريقة الدفع من طرف الزبون بصكوك بنكية أو الدفع نقدا في البنك، أما طريقة الدفع من طرف المؤسسة بصكوك بنكية، أما بالنسبة لطلبات الزبائن فهي موسمية، في بعض الأحيان يكون فائض و هذا نتيجة تهرب للزبائن عند عدم تلبيةها للطلبات، في هذه الحالة الأخيرة مما يجعل المؤسسة ترسل زبائنها إلى مؤسسات مشابهة لها بشرط أن تكون نفس المنتج و السعر، كما تستخدم في توزيعها للمنتجات شاحنات فقط فهي لا تملك وسائل أخرى و كونها مؤسسة عمومية من حقها أن تتلقى دعما من الدولة.

عمليات المؤسسة:

01- تعامل المؤسسة مع الأسواق العامة و الخاصة في تمويل نفسها، أما في ما يخص الأسواق العامة فهي

تشمل:

- مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف.

- مؤسسة الحديد بوهران (منتجات حديدية).

- مؤسسة إنتاج و تسويق الحديد ميشال ستيل بعنابة فرع وهران.

- plotfroise مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أجنبية بألمانيا.

- مؤسسة توزيع الخشب و الفلين و مشتقاته بمستغانم.

- مؤسسة الخزف بالسولفلية (مستغانم).

- مؤسسة إنتاج الحصى بأرزيو.

أما الأسواق الخاصة فهي تضم:

- مؤسسة إنتاج القرميد الأحمر بوهران.

- مؤسسة الخزف بوهران (سيراميك الجزائرية) صرال وهران

02- الزبائن (المستهلكين):

إن المؤسسة تتعامل مع الزبائن المتمثلين في :

- المؤسسات الخاصة و العامة (مؤسسات تربية و تعليمية، أمنية، زبائن عاديين، بلديات، جامعات...).

- التعامل مع تجار الجملة و التجزئة بنسبة قليلة، و حيث بلغ عدد الزبائن 500 منها 250 زبون

مؤسسات خاصة بعضها يخص البناء الريفي و 250 زبون عاديين.

❖ المبحث الثاني: سلوك المستهلك و أثره على اتخاذها للقرار الإنتاجي.

❖ المطلب الأول: مستويات اتخاذ القرار بمؤسسة "EDIMCO":

عملية اتخاذ القرار بمؤسسة "EDIMCO" تتمركز على مستوى الإدارة العليا و بدرجة أقل في يد الإدارة الوسطى، بينما الإدارة الدنيا فمشاركتها تتمثل في إبداء الرأي و اقتراحات قد تكون مفيدة، و هذا ما يمكن عرضه في الجدول التالي الذي يبين مشاركة كل مستوى من مستويات الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (3-2): المستويات الإدارية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	المستوى الإداري نوع القرار
XX	XX		قرارات توظيف
	XX	XX	قرارات التموين الداخلي
XX			قرارات التموين الخارجي
XX	XX	XX	قرارات الإنتاج
XX	XX		قرارات التسويق
XX			قرارات الاستثمار و التوسيع
XX	XX		قرارات التوزيع

المصدر: من إعداد الطالبة.

مما يلاحظ من الجدول أعلاه أن تتمركز القرارات بين الإدارة العليا و المتوسطة يحد من فعالية مستوى الإدارة العليا في أداء مهامها الأساسية و التي تتمثل أساسا في القرارات الإستراتيجية، في حين الإدارة الدنيا تكاد تكون غائبة في عملية اتخاذ القرار، لكن الإدارة الدنيا (الموظفين) تكون مشاركتها في إعطاء الآراء و الاقتراحات، و القرارات تعود إلى الإدارة العليا و الوسطى.

❖ المطلب الثاني: النماذج التسييرية المساعدة على اتخاذ القرار:

تعتمد المؤسسة على بعض التقنيات و النماذج المساعدة على اتخاذ القرارات إلا أنها تبقى غير كافية، خاصة و أن التسيير أصبح اليوم يعتمد على الجانب العلمي أكثر من أي وقت مضى، و إن كان هذا لا ينقص من أهمية الخبرات و المهارات التي اكتسبها المسيرون خلال تواجدهم بالمؤسسة، من خلال مقابلي مع بعض مسؤولي المؤسسة و الإطلاع على واقعها من حيث نماذج التسيير المستخدمة بما تم حوصلة الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): نماذج التسيير في المؤسسة.

النموذج	ملاحظة
المحاسبة العامة	موجودة و تعتمد على النظام المركزي من خلال برنامج الإعلام الآلي المخصص لتسجيل العمليات و الأحداث المالية للمؤسسة.
المحاسبة التحليلية المالية	موجودة بشكل جزئي و تعتمد على حساب مختلف التكاليف و سعر التكلفة باستعمال نظام التكاليف الحقيقية.
نظام الموازنات التقديرية	موجودة بشكل جزئي على مستوى قسم البرمجة إذ يتم بموجبه تحديد كمية الإنتاج و التموين.
الأدوات الإحصائية	غير موجودة.
تسيير المخزون	يقيم من خلال مراقبة الإدخالات و المخرجات للموارد و المنتجات بتكلفة شراء أو تكلفة الإنتاج معتمدا في ذلك على نظام المحاسبة المالية.

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

❖ **المطلب الثالث: دراسة سلوك المستهلك في مؤسسة "EDIMCO".**

إن المؤسسة "EDIMCO" تقوم بعملية إنتاج و بيع، أي هي اقتصادية و صناعية عامة و كأى مؤسسة صناعية و إنتاجية تملك العملاء (الزبائن الأوفياء، و مستهلكين عاديين و موردين)، حيث يعتبر المستهلك عامل مهم بالنسبة للمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بدراسة و الأخذ بعين الاعتبار في عملياتها الإنتاجية و لكن ليست العمليات كلها، فمثلا في عملية إنتاج وحدات سكنية لا تهتم به أصلا، في هذه الحالة نرى أن المؤسسة لا يهتمها المستهلك تقوم بإنتاج و توزيع، و لكن في نفس الوقت تهتم به في إنتاج الخشب و إنتاج مواد البناء كالخرسانة و خزانات مثلا، في هذه الحالة تهتم بذوقه و حاجاته و رغباته و الجودة و الشكل و السعر المناسب له.

❖ المطلب الرابع: أثر سلوك المستهلك على اتخاذ القرار الإنتاجي في المؤسسة

:"EDIMCO"

إن عملية اتخاذ القرار الإنتاجي في مؤسسة "EDIMCO" النهائي يرجع إلى الإدارة العليا و بالطبع بالمشاركة مع الإدارة الوسطى و الدنيا بالآراء و الاقتراحات.

فمؤسسة "EDIMCO" في عملية إنتاج وحدات سكنية لا تقوم بدراسة سلوك المستهلك، فعملية اتخاذ القرار الإنتاجي يكون على أساس الاقتصاد الوطني للجزائر، فعندما تريد المؤسسة إنتاج وحدات السكنات تقوم بدراسة المساحات السكنية بصفة عامة و عدد السكان المحتاج لسكن فيتم اتخاذ القرار بإنتاج الوحدات السكنية ثم يتم توزيعها.

أما في عملية إنتاج مواد الخشب مثل الأبواب و النوافذ و الخزانات... الخ، و مواد البناء مثل الخرسانة، Parpa... الخ في هذه الحالة تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك و الأخذ بعين الاعتبار، مثلا عندما تريد إنتاج خزانات و أبواب و نوافذ تأخذ ذوق المستهلك و الشكل الذي يريده و السعر المناسب له، ففي عملية إنتاج مواد الخشب و مواد البناء عملية اتخاذ قرار الإنتاج يكون على أساس سلوك المستهلك، إذن سلوك المستهلك عند اتخاذ القرار لإنتاج وحدات سكنية لا يكون له أي أثر، أي سلوك المستهلك على أي قرار خاطئ أو صائب تتخذه المؤسسة، عندما يكون قرار خاطئ يكون له أثر سلبي أما عندما يكون صائب يكون له أثر إيجابي، أي سلوك المستهلك يلعب دورا مهما في عملية اتخاذ القرار الإنتاجي في الحالة الثانية للإنتاج (إنتاج مواد الخشب و مواد البناء).

المشاكل التي تعاني منها المؤسسة "EDIMCO":

إن مؤسسة "EDIMCO" مثلها كبقية المؤسسات الوطنية التي تعاني من بعض النقائص و المشاكل المتعددة منها:

- مشاكل تمويل عند حدوث أعطال على مستوى المصانع.
- مشاكل الضمانات المالية بطلبه من مؤسسات خاصة.
- حق الأولوية (في الشركة عمومية، خاصة).

- مشاكل التسويق (الطلب و العرض، تشقق سعر الاسمنت من طرف الدولة نتيجة التذبذب في الأسعار).
- هروب الزبائن نتيجة استعمال المؤسسة فواتير و إتباع شروطها.
- المنافسة مع المؤسسات الخاصة كونها لا تتعامل بالفواتير و تهرب الزبائن إليها.
- يمكن أن تستدل على عملية الرقابة و في حالة غيابها يمكن أن يترتب عليه من:
 - إسراف في استخدام الموارد المادية.
 - البطء في انجاز الأعمال.
 - ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.
 - تدني الإنتاجية.
 - عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحجم على فاعلية المنظمة.
 - ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استقلاله.
- كما هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة و التي تشمل:
 - تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
 - ترشيد التكلفة.
 - توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
 - تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم.
- الحكم على عملية اتخاذ القرار (صائب أو خاطئ) مع وضع البديل و تغيير و انقراض الوضع و تجنب المخاطر و الصعوبات.
- تحديد مخاطر الأخطاء عند اتخاذ أي قرار خاص بالإنتاج.

- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في عملية اتخاذ القرارات و تنفيذها.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة "EDIMCO" لكشف إستراتيجيتها التوزيعية فقد لوحظ أن للوحدة

تنظيمات و قوانين تدير عليها أثناء نشاطها، حيث هدفها الرئيسي الذي تسعى إليه هو تحقيق أقصى ربح ممكن.

و من جهة أخرى يمكن القول أن المؤسسة من الناحية المادية جيدة و هي تتبع إستراتيجية واحدة هي التوزيع المباشر دون استخدام وسطاء كون التعامل معهم يكاد أن يندم، إلا أن هناك بعض النقائص التي تعاني منها المؤسسة و خاصة النقل، فهي لا تملك وسائل نقل كافية لتصريف منتجاتها و حتى في نقلها من الوحدات الإنتاجية إلى الوحدات التجارية، إضافة إلى عدم إتباعها إستراتيجية الترويج مما يجعلها تتبع مزيج تسويقي غير متكامل و هذا ما يؤثر سلبيا عليها مما يؤدي بها إلى فقدان الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين، و بالتالي نقص مبيعاتها و انخفاض رقم أعمالها و لكي تضمن نجاحها و بقائها و إستمراريتها في السوق يجب أن تتبع إستراتيجية تسويقية محكمة و مناسبة و فعالة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المستهلك من خلال دراسته لكسب المعلومات عنه من خلال الذوق و الحاجات و الرغبات... الخ، و ذلك لاتخاذ قرار سليم و صائب و جيد و محكم و فعال و ذلك لتحسين إنتاجها من الحسن إلى الأحسن.

الخاتمة العامة:

يعتبر المستهلك العنصر الأساسي و الركيزة في اقتصاد المؤسسة فهو عبارة عن الهدف الذي يسعى إليه منتج السلعة أو مقدم الخدمة، و الذي تستقر عنده السلعة أو يلتقي الخدمة فهو محط أنظار جميع من يعمل في مجال التسويق.

و تعتبر دراسة شخصية و سلوك المستهلك عملية مهمة في عمليات التسويق التي يقوم بها رجل التسويق و ذلك لمعرفة تطلعات و رغبات و معانات هذا المستهلك و أيضا عاداته و تقاليده في الشراء و ميوله و اتجاهاته و دوافع الشراء لديه، و كيف يمكن إشباع هذه الرغبات و الدوافع و تكوين تصورات عن رغبات هذا المستهلك، ثم إعداد الخطط التسويقية لتلائم مع هذه الرغبات و لإشباع الحاجة المتجددة لكافة أنماط و طبقات المستهلكين.

فالمؤسسات الاقتصادية الصناعية تقوم بأخذ المستهلك بعين الاعتبار و مراعاته و الاهتمام به حتى تقوم بعملية اتخاذ قرار الإنتاج، فالقرار هو عملية الاختيار بين البدائل و تمثل عملية صنع القرار جوهر عمل المدير و هو الدور الأساسي الذي يقوم بها المدير عند أداء وظائف التخطيط و التنظيم و التشكيل و التوجيه و الرقابة.

النتائج: حيث أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على اختيار بديل واحد من بين بديلين على الأقل و يشير هذا التعريف إلى:

- ضرورة وجود أكثر من بديل واحد متاح التصرف.

- يجب أن تكون البدائل محتملة الحدوث.

و القرارات في جوهرها هي وليدة ظروف، فالمسؤولين يقرون بأشياء معينة سواء بحكم المسؤولية أو بحكم الإمكانيات المادية المتوفرة، و النتائج المرتقبة و القرارات سواء كانت قائمة على العقلانية أو غير العقلانية، فإنها تخضع لاعتبارات و غرائز موجودة في الإنسان الذي ساهم في صنع القرار.

كما هناك عوامل مؤثرة و مساهمة في وضع القرار في صيغته النهائية و من أهم هذه المؤثرات نذكر منها:
القيم، ميول الشخصية، المستوى الثقافي، الاعتبارات السياسية، تأثيرات البيئة، الإمكانيات المالية، الهياكل التنظيمي... الخ، وعملية اتخاذ القرار عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها و قد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين و الكتاب، فالبعض منهم شبهها بقلب الإدارة و النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط و العمل، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته و مهاراته في اتخاذ القرارات، و هذا ينطبق على نجاح أو إخفاق المنظمة فالقرار الخاطئ له تكلفة قد تؤدي أحيانا على خسائر كبيرة بسبب كارثة جسيمة لها، و المدير الذي يريد أن يكون من رجال اتخاذ القرار الجيد، و عليه أيضا تحمل و معايشة نتائج قراراته برحولة و ثبات، كما أن المدير يقوم باتخاذ القرارات في ظروف و حالات، فعندما يتوفر لدى المدير المعلومات كاملة عن البدائل المتاحة و أيضا عن البديل المتوقع حدوثه و كذا النماذج التي يمكن الحصول عليها عند تحقيق هذا البديل فهذه الحالة عندما يكون المدير في التأكد التام من اتخاذه للقرار.

كما يمكن أن يتوافر لدى المدير ظروف المخاطرة بعض المعلومات عن البدائل المتاحة، و من ثم يستطيع تحديد احتمال قوي بشأن البديل المتوقع حدوثه، و لكن لا يعرف النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تحقيق هذا البديل، أما عندما يعرف المدير البدائل الممكن حدوثها، و لكن لا تتوافر لديه معلومات عن البديل المتوقع حدوثه أو النتائج التي يمكن الحصول عليها فهذه الحالة يكون المدير في حالة عدم التأكد.

و لذلك فإن أثر سلوك المستهلك على عملية اتخاذ قرار الإنتاج يكون إما سلبي و يكون القرار المتخذ خاطئ، أو ايجابي و يكون القرار المتخذ صحيح، و لتدعيم بحثنا و الإجابة عن الإشكالية المطروحة سلطنا الضوء على المؤسسة الصناعية و التجارية "EDMCO"، و من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة "EDMCO" اتضح أنها تنتج و توزع و تتمثل منتجاتها في ما يلي: إنتاج مواد الخشب (النوافذ، الأبواب، الخزائن، سرير. الخ) و مواد البناء (خرسانة مجمعة، قالب أحمر، parpa...، كما تقوم بالبيع المباشر في عملية توزيع منتجاتها كما أنها من مؤسسات

عامه حيث لا تركز على منتجاتها في مبيعاتها فقط بل تشتري سلع و تقوم بإعادة بيعها أيضا فهي لا تضع متعاملين معها سواء تجار الجملة أو التجزئة، و باعتبار المستهلك المستهدف هو من أهم العوامل التي تبني عليها إستراتيجيتها التسويقية و الإنتاجية و التوزيعية، لأن إرضاء رغباته هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.

إلا أن هذه المؤسسة تواجه مشاكل أهمها:

- هروب الزبائن منها بتعاملهم مع المؤسسات الخاصة كونها لا تتعامل بالفواتير في حالة تذبذب أسعار المنتجات بارتفاع و انخفاض.

- الافتقاد إلى وسائل النقل باعتمادها على شاحنات فقط في تصريف منتجاتها.

- لا تهتم بالزبون في إنتاج السكنات العقارية أي في ذوقه و حاجاته و رغباته، كونها مؤسسة عامة يتم الإنتاج حسب النمو الديموغرافي و المساحة الجغرافية و عدد السكان المحتاج إلى السكنات و ذلك باعتمادها على الإحصائيات التي تقوم بها لجنة السكنات.

- في بعض الأحيان لا توفر طلبات الزبائن في وقت محدد و هذا أيضا يسبب في هروبه.

و بناء على ذلك يمكن الحكم على خطأ الفرضية الأولى التي تقول أن سلوك المستهلك لا يؤثر على اتخاذ قرار الإنتاج، بلا يؤثر حيث يسبب صعوبة دراسته و تحديدها، أدى ذلك بتأخر المؤسسة "EDMCO" في توفير المنتجات التي يطلبها المستهلك في الوقت المحدد أي صعوبة اتخاذ قرار الإنتاج كما يمكن الحكم على إثبات صحة الفرضية الثانية القائلة بأن يؤثر سلوك المستهلك في مؤسسة "EDMCO" على إنتاج مواد البناء و الأثاث (النوافذ، الأبواب، الخزانات، المقاعد... الخ)، حسب الذوق و الجودة و السعر و ذلك لأن مؤسسة "EDMCO" لا تقوم بدراسة سلوك المستهلك عند إنتاجها السكنات العقارية.

التوصيات:

من أجل تحسين وضعية المؤسسة في السوق الذي يشهد دخول منافسين جدد بفعل تحرير الأسواق

الذي باشرته الحكومة فإنه يستحسن بمؤسسة "EDMCO" أن تراعي ما يلي:

- التعامل مع تجار الجملة و التجزئة.
- وضع رجال بيع مختصين يقومون بدورهم الكامل.
- المحافظة على المستهلكين الحاليين بتلبية رغباتهم و توفير طلباتهم في الوقت المحدد و كسب مستهلكين جدد، بدراسة دقيقة لسلوكهم و ذوقهم مع استعمال الإبداع و الابتكار و توفير الجودة و استعمال السعر المناسب الذي يرضاه المستهلك.
- توسيع شبكات التوزيع أكثر بفتح نقاط البيع خاصة بالمؤسسة.
- تتبع ما تقوم به المؤسسات المنافسة و دراسة ذلك جيدا.
- استخدام سياسة الترويج و تقنياته لزيادة حصة المبيعات و جلب متعاملين جدد.
- محاولة توفير وسائل النقل الكافية و الملائمة.
- وضع سياسة تجارية أكثر مرونة.