



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال



## دور الابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية

بحث تخرج  
تقدم به الطالبين  
مرتضى حسن علي  
مرتضى عاشور  
إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/أدارة اعمال  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

بأشراف

م. م محمود نائر مهدي

2024م

1445هـ



## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

لِلّٰهِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ ۚ لَا تَأْخُذُهُ سِنَةٌ وَلَا نَوْمٌ ۚ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ ۗ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ ۗ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ ۗ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ ۗ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا ۗ وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ.

صدق الله العلي العظيم

الآية [255] سورة البقرة

## الشكر والعرفان

اتقدم بكل آيات الشكر والعرفان لأساتذة كلية  
الادارة والاقتصاد اساتذتنا الاجلاء شكرا  
وعرفانا لما قدموه من جهد خلال سنوات  
الدراسة وشكر موصول الى ( م. م محمود  
ثائر ) لما بذل من جهد في اخراج هذا البحث  
اتمنى له دوام الموفقية والسداد.

الباحث

## الاهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..  
وها أنا ذا أختتم بحث تخرّجي بكل همّة ونشاط،  
وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير،  
الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين..  
أهديكم بحث تخرّجي.

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام ..... (أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته  
(والدي العزيز).

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الآية القرآنية
ج	الشكر والعرفان
د	الاهداء
1	المستخلص
2	المقدمة
<b>المبحث الأول : هيكلية البحث</b>	
3	أولاً: مشكلة البحث
3	ثانياً: أهمية البحث
3	ثالثاً: أهداف البحث
3	رابعاً: فرضية البحث
3	خامساً: منهجية البحث
3	سادساً: هيكلية البحث
<b>المبحث الثاني التسويق الابداعي</b>	
4	أولاً: مفهوم الابداع
5	ثانياً: مفهوم التسويق الإبداعي
7	ثالثاً: اسباب الاهتمام بالأبداع التسويقي
<b>المبحث الثالث كفاء المنظمة السوقية</b>	
9	أولاً: المفهوم الكفاءة المنظمة
10	ثانياً: أهمية الكفاءة للمنظمة الفندقية
12	ثالثاً: أنواع الكفاءات
13	رابعاً : أبعاد الكفاءة
<b>المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>	
<b>المصادر</b>	

## المستخلص :

تشهد الأسواق العالمية تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، وإن الإبتكار في عالم الأعمال اليوم بات حالة ضرورية تسعى المنظمات لبلوغها في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء ومايرافقها من ضغوط وتهديدات، بأنشطة تسويقية إبتكارية تساهم في جعل كفاءة المنظمة بأفضل ما يمكن وخلق قيمة مضافة للضيوف لجذب ولاءهم، ماجعل لهذين المفهومين إهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والكتاب والقيادات الإدارية.

الكلمات مفتاحية : الابداع التسويقي، كفاءة ، المنظمة المنظمة التسويقية

## Abstract:

International Markets have witnessed the great changes and developments in all aspects. The innovation in the world of business has been considered the necessary case which all organizations try to reach in an environment which is known as struggle for development and existence. Thin innovation is accompanied by a lot of pressures and threats through innovative marketing activities which contribute to make the quality of organization in its best level and to create an additional value for guests and to entice the guests loyalty which made these two concepts most concern by the researchers, authors, and administrative leaderships.

**Keywords: marketing creativity, efficiency, organization, marketing organization**

## المقدمة

في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي المستمر، أصبح من الضروري على المنظمات السوقية أن تكون مبدعة ومبتكرة في استراتيجياتها التسويقية. فالتسويق الإبداعي ليس مجرد إعلان أو تسويق تقليدي، بل هو نهج يتطلب الابتكار والتفكير خارج الصندوق لتطوير حملات فريدة ومبتكرة قادرة على جذب انتباه العملاء وتحفيزهم على الانخراط مع المنتجات أو الخدمات المقدمة.

تعتمد كفاءة المنظمة السوقية بشكل كبير على قدرتها على التميز والابتكار في التسويق، حيث يمكن للتسويق الإبداعي أن يساهم في تحقيق هذا الهدف عبر تطوير استراتيجيات تسويقية فريدة ومميزة تجعل المنظمة تبرز بين منافسيها في السوق.

في هذا السياق، سنقوم في هذه الدراسة بتحليل دور التسويق الإبداعي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية، وذلك من خلال استكشاف كيفية تطبيق أفكار ومبادئ التسويق الإبداعي لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها في السوق.



## المبحث الأول : منهجية البحث

### أولا : مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الآتي:

كيف يمكن للتسويق الإبداعي أن يساهم في تعزيز كفاءة المنظمة السوقية وتحسين موقعها التنافسي؟

### ثانيا : أهمية البحث :

1. مدى تطبيق التسويق بالعلاقات على مستوى دور الابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية
2. ضرورة فهم طبيعة العلاقة القائمة بين. دور الابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية

### ثالثا : أهداف البحث :

- التعرف على دور التسويق بالعلاقات في دور الابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية
- ابراز أهمية التسويق بالعلاقات دور الابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية
- معرفة ما إذا كان هذا الموضوع ينعكس على دور الابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية.

رابعا : فرضية البحث :تفترض الدراسة الحالية بان هناك دور فعال للابداع التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة السوقية.

### خامسا: هيكلية البحث :

تقسم الدراسة الحالية على اربع مباحث:

- المبحث الاول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: الاطار النظري (التسويق الابداعي)
- المبحث الثالث: كفاءة المنظمة السوقية
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

### التسويق الابداعي

#### أولا : المقدمة

كان التسويق الابتكاري (الإبداعي) ولا زال موضوع اهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق، وذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المنشأة تسويقاً، وما يترتب على ذلك من نجاح المنشأة بشكل عام في تحقيق الكفاءة والفعالية بل لقد أصبح من الأقوال المأثورة هذه الأيام أنه إما الابتكار - عموماً - أو الاندثار وينطبق هذا القول على التسويق انطباقه على الوظائف الأخرى للمنشأة، بل ربما ينطبق بالدرجة الأولى عليه.

وعلى الرغم من أن المصطلحات مثل الابتكار والإبداع ينتشر استخدامها في المجالات الوظيفية المختلفة للمنشأة، فإن الابتكار والإبداع في مجال التسويق عادة ما ينظر إليه على أنه في مجال المنتج، بل إن الكثير من المراجع ركزت على هذه النقطة، وقد يرى الكثير منا نماذج واقعية للتسويق الإبداعي، وقد يعجب بها أولاً لا يعجب بها، ولكن ربما لا ينظر إليها على أنها تسويق الإبداعي، بقدر ما تكون ممارسات تسويقية مثلها في ذلك مثل أي ممارسات تسويقية أخرى عادية كإدخال تعديلات معينة على سعر منتج (أو منتجات) معينة، أو تغيير أو تعديل منافذ التوزيع التي يتم توزيع المنتج (أو المنتجات) من خلالها، لذلك، يتطلب الأمر توضيحاً لعدد من المفاهيم الأساسية للتسويق الإبداعي.

(الأكاديمية الدولية للتدريب وتنمية الموارد البشرية)

#### ثانياً : مفهوم الإبداع

يرى (الكاتب عبود نجم) أن كلمة الابتكار هي ترجمة لكلمة (innovation) وعادتا ما يختلط مفهوم الابتكار مع المفاهيم الأخرى مثل الاختراع (invention) والإبداع (creativity) و التحسين (improvement). وير نفس المصدر السابق أن هذا التحول نحو الإبداع والشركات القائمة على الإبداع يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبداع باعتباره نشاطاً متميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً (الإبداع الجذري أو الاختراق) أو جزئياً (الإبداع التدريج أو التحسين) والأهم هو امتلاك هذه الشركات

الروية الاستراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابداع . ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير حيث ان الشركات في قطاعات أساسية في دول ( OECD ) تقوم بتخصيص موارد على البحث والتطوير أكثر مما تخصص على المعدات والمصانع الثابتة . كما ان واحد من العوامل الأساسية المؤدية إلى ان تقدم اليابان تنوعا اكبر وتطوير أسرع لمنتجاتها يعود إلى ان الشركات اليابانية تنفق من مخرجتها على البحث والتطوير بما يزيد عن 30% مقارنة مع نظيرتها الأميركية . كما ان الفترة ما بين الابداع والتطبيق الأول قد تقلصت إلى من 90 سنة في القرن الثامن عشر إلى 20 سنة في النصف الأول من القرن , مع التسارع وزيادة إدخال المنتجات . ففي الولايات المتحدة بلغ عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخال 13 إلف منتج إلى الأسواق عام 1986 ليزداد العدد إلى 15 ألف عام 1991 . وهناك ارتباط المفهوم الابداع مع العديد من المواضيع الإدارية على سبيل المثال الإدارة الاستراتيجية ولاشك ان التطور التكنولوجي من جهة وظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقد الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى ان يصبح الابداع بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجية شأنه شأن : التكلفة , الجودة , المرونة , والاعتمادية .

(نجم, 2003, : 16- 17)

### ثالثا : مفهوم التسويق الإبداعي

يقصد بالتسويق الابداعي (أو الابتكار التسويقي) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. ولا يختلف مفهوم الابداع التسويقي في جوهره عن الابداع عموماً أو الابداع في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا أو ذاك، فهو يمكن إدخاله كنظام Discipline، ويمكن تعلمه، ويمكن ممارسته.

مفهوم جون أكسل John Axel: قال بأنه يتعلق بتحسين مزيج من الأسواق المستهدفة من خلال اختيار أفضل طريقة يتم من خلالها خدمة السوق، واعتبر في المقام الأول أن التسويق الابتكار هو "عملية تحديد الأسواق المحتملة وتقديم أساليب جديدة لخدمتها بطريقة أفضل" ، ويتم تحديد الأسواق المحتملة من خلال عنصرين أساسيين هما:

- تجزئة السوق إلى أجزاء صغيرة لتسهيل عملية التحكم فيها.

- دراسة وتحليل الزبائن لمعرفة أفضلياتهم عند الشراء.

(معلا و رائف، 2015: 37)

**Axel**: على أنه ينبغي لجميع المؤسسات فهم الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وان الاهتمام بالابداع في المجال التسويقي يساعدها على إدارة وتسيير نشاطاتها الإنتاجية وفق الفرص التي يتيحها السوق، وهو يرى أن التسويق الابتكاري لا يقتصر على تطوير نشاطات جديدة ، بل يعمل أيضا على حماية النشاطات القائمة أيضا.

مفهوم زهانغ Zhang: فيحدد التسويق الابداعي على انه "عملية الترويج لتغيير هيكل السوق واكتشاف فرص سوقية جديدة، وإيجاد أسواق جديدة محتملة ترافق عملية إطلاق منتجات جديدة لتلبية الطلب عليها في السوق"،

(الصرن، 2017، صفحة 41)

مفهوم تشن يونغمين Chen Yongmin: عند تحليله الاقتصادي للتسويق الابداعي "أن اقتصاد السوق بالإضافة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات الإنتاجية والابتكار في مجال التسويق ، يلعب تطوير أساليب جديدة دورا مهما في تطوير المؤسسات، ففي السنوات الأخيرة مكن استخدام وسائل جديدة لجمع المعلومات عن المستهلك من خلال برامج تسويق مبتكرة من الوصول إلى المستهلك بطريقة أكثر فعالية.

(Garry و Margaret، 2011، صفحة 56)

مفهوم هلبيرن Halpern: ينظر هلبيرن إلى التسويق الابداعي على أنه "عملية إيجاد وسائل جديدة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تسوق نفسها للزبائن القائمين والمحتملين، وتسهل عليها عملية الدخول إلى أسواق جديدة".

(Garry و Margaret، 2011، صفحة 56)

. مفهوم منظمة التعاون والتنمية OCDE: قالت بانها "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التغليف، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات".

(معلا و رائف، 2015، صفحة 38)

فإن التسويق الابداعي يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنه لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.
- التسويق الابداعي لا بد وأن يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكي يكون مفيدا للمنظمة.

- أن التسويق الابداعي لا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية، كما أن هناك العديد من الأمثلة الواقعية للتسويق الابداعي في عالم الأعمال تعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية.

#### رابعاً: اسباب الاهتمام بالأبداع التسويقي

الابتكار التسويقي يشكل مجالاً هاماً يساعد في تطوير الأعمال . ومن المرغوب فيه المحافظة على علاقة قوية مع السوق إذ يمكن إن تلعب وكالات الإعلان دوراً في التطوير الناجح للمبيعات في السوق مع مراجعة منظمة للخطة التسويقية في ضوء أداء المبيعات (الصرن ، 2001 : 78).

أن الابتكار التسويقي ما هو إلا خلق جديد ذو دلالة اقتصادية أو مدمج جديد لعناصر موجودة ينتج عنه منتجات جديدة وعمليات إنتاج ، وهو يحدث مع الوقت ولا يشمل تقديم تكنولوجيا فقط بل كذلك العمل على انتشارها.

كما رأى كل من (Chandy & Tellis) إن تزايد العناية بالابتكارات التسويقية شجع المنظمات على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة وذلك لعدة أسباب منه

- إن الابتكارات السلعية الجديدة تؤدي إلى تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة في السوق
- إن ابتكار المنتج الجديد يعد من الوسائل المهمة للنمو الاقتصادي.
- إن الابتكار الحقيقي سوف ينعكس على شكل الصناعة في السوق ويؤثر في إمكانية بقاء العديد من المنظمات أو انسحابها.

(علي وجواد , 2002: 80)

في حين كان رأي (الصرن , 2001 : 75) فيما يخص الأهمية القصوى للابتكارات السلعية في مجال التسويق يتمثل بالنقاط الآتية :-

#### 1- تبرير وجود اقامة المنظمة :

إن التبرير لوجود الأعمال هو قدرة المنظمة على إفادة ورضا الزبائن سواء كانوا مستهلكين نهائين أم مشتريين صناعيين لذلك يجب إن تدار تلك الأعمال بالطرائق العلمية والتكنولوجية الجديدة ، والتي يجب إن تتوافر لصنع السلع وتقديم الخدمات المرتبطة بالحاجات الجديدة للمستهلكين.

#### 2- السلعة محدد أساسي للربح:

ترغب كل منظمة في تكرار عملية البيع ، وبالتالي فإن تكرار هذه العملية يعد سبباً في البقاء ، إلا أنها لا يمكن إن تباع بشكل دائم وناجح سلعة رديئة على المدى الطويل ، لذلك فإن تخطيط السلعة الجديدة يعد أمراً أساسياً وجوهرياً لبقاء المعدل المتوقع للمنظمة من الأرباح.

### 3- الانتقائية المتزايدة للمستهلك:

بمرور السنين يصبح المستهلك أكثر انتقاء للسلع التي ترضي رغباته . و هنا تكمن أهمية السلع الجديدة لمنتجة والمبتكرة ، لذلك يجب إن تركز جهود المنظمة على الابتكار وليس التقليد مما يجعلها تأخذ دور القائد للسوق وليس التصادم مع المنظمات الأخرى. وبهذا تكمن أهمية الابتكار بوصفه عنصرا حيويا في التسويق ( Rubel ,1995: 19 ) فضلا عن كونه عنصر أساسيا في التسويق الناجح ( Carroll, 2001: 15) .

### الابداع في المزيج التسويقي

نشأت فكرة المزيج التسويقي عام 1960 اذ تم تحديده في اربعة عناصر رئيسية هي ( الانتاج , السعر, الترويج ,التوزيع) هذا في ما يتعلق بالمنتوج اما بالخدمات فتضاف ثلاثة عناصر اخرى الى العناصر الاربعة هي (الافراد, العمليات, والخدمة) (العفيشات, 2001: 46)

يعد المزيج التسويقي احدي اهم وابرز العناصر لاي استراتيجية تسويقية كما يرى (العطاب, 2002: 21) بأن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه او بشكل ادق . كما عرف (البكري, 2002: 51)المزيج التسويقي بأنه مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التفصيلية والتكتيك والسياسات والبرامج والانشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها المنظمة لإنجاز اهدافها التسويقية . اما الابداع في المزيج التسويقي فيعني بة ايجاد وسائل وطرق جديدة وغير مألوفة من قبل في عاصر المزيج الاربعة .

العناصر الاربعة للمزيج التسويقي على ضوء الابداع :-

#### 1. ابداع المنتج

يعد النتوج العنصر الرئيسي الاكثر اهمية من عناصر المزيج التسويقي ,فالمنتوج في مفهوم علم التسويق المعاصر هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والتي تنطوي على فوائد ومنافع وظيفية واجتماعية ونفسية لدى الزبون وفي هذا الاطار فان النتوج قد يكون في صورة سلعة خدمة فكرة او اي تركيبة تجمع بينهم . (العلاق, 1999: 816)

تعريف ابداع المنتج هو توليد افكار جديدة و ثم تطبيقها لينمو الاقتصاد ويزداد الاستثمار فضلا عن تعظيم الارباح لمنظمات الاعمال المبدعة ([www.infooder.org](http://www.infooder.org)).

ويرى اخرون بان ابداع المنتج هو عملية توليد افكار جديدة تستند على الالهام الابداعي للمبدع نفسه لتقديم منتج جديد او التحسين المستمر لخصائص المنتج الحالي بالطريقة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتطبيق توقعاتهم على توضع تلك الافكار موضع التطبيق . (طاهر, 2006: 55)

## 2. ابداع السعر

يعد السعر احد عناصر المزيج التسويقي المهمة , اذ تحدد قيمة المنتوجات التي تقدمها المنظمة للسوق على اساس القيمة المدركة من قبل زبائننا , وكذلك على اساس السعر الذي يجب على هؤلاء الزبائن دفعة اليها مقابل الحصول على تلك القيمة (ادريس , 1994: 530-531) وقد عرف ( العطاب , 2002: 29) السعر بانه انعكاس لقيمة الشيء في مدة معينة .

اما ابداع التسعير فقد عرفه (الجياشي , 2003: 4) بانه ابداع طريقة تسعير جديدة لتعزيز القيمة .

## 3. ابداع الترويج

لقد عرف الترويج بانه عرض مميز لزبون محدد ضمن مدة زمنية معينة كما انه ذلك الاتصال والذي يولد ويحافظ على علاقات ايجابية عن طريق ابلاغ واقناع فرد او اكثر بالحالة الايجابية المنظمة وقبول منتوجاتها من خلال اباز الخصائص المميزة لها ثم اقتناع الزبون بتلك الخصائص لشرائها (العامري , 2002: 18)

اما ابداع الترويج فيعرف بانه ايجاد افكار جديدة طرق جديدة ووسائل جديدة لتعريف الجمهور بمنتجات المنظمة لغرض شرائها ([www.marketnewzealand.com](http://www.marketnewzealand.com))

## 4- ابداع التوزيع

يعد التوزيع من الوظائف التسويقية الحيوية للمنظمة والتي تسعى من خلالها الى توفير المنتوجات للقطاعات المختلفة من السوق في الوقت والمكان المناسبين اذ يتم اصال المنتوجات من المصنعين الى الزبائن عن طريق استعمال قنوات توزيعية تمثل الطريق الذي يسلكه المنتج من المنظمة الى الزبون .(ادريس والمرسي 2005: 317-318)

## المبحث الثالث

### كفاءة المنظمة السوقية

أولاً: المفهوم : يمتاز بتنوع الآراء حول تحديد مفهوم واضح، ويمكن تصنيف المفهوم وفق ( To Do Things Right ) أداء الأعمال بطريقة صحيحة.

1. الكفاءة كمفهوم لغوي: هي القدرة عليه وحسن تصرفه، (المعجم الوسيط، 2010)، أو هو حالة يكون بها شيء مساوياً لشيء آخر، (الرائد، 2012)، يَتَمَنَعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ أَوْ بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ أَوْ بِجَدَارَةٍ، (الغني، 2014). ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني compétence وقد ظهرت سنة 1968 م في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، (مزهودة، 2001: 86).

2. الكفاءة بناءً على الأهداف: تعني برأي (عبد الفتاح، 1981: 318) القدرة والكمال على تحقيق الهدف المحدد، وتعكس الكفاءة التي يوصف بها فعل معين استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد. والوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها، (منيف، 1983: 87). وأضاف (غيث، 1990: 153) ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، والأهداف وفقاً لترتيب أولوياتها. وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال وعدد الأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة من خلال استخدام الموارد المخطط لها.

3. الكفاءة بناءً على السلوك: مجموعة من السلوكيات المنظمة التي تسمح للفرد بمواجهة وضعية ما على إنها نهائية، (هاشم، 1981: 96). الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء الكلفة في مستوياتها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر الكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، (عبدالله، 2001: 6). وكيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما، (Korichi, 1983: 1). كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل كلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، (بلوط، 2005: 41). والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل كلفة (Plauchet, 2006: 7). وهي قدرة مردودية المنظمة والقدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات،



(Jean,2009:11). وهي قدرة إنسانية على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية أو مادية) وإستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة،(منصوري وصولح،2010: 50).

### ثانياً :أهمية الكفاءة للمنظمة الفندقية:

تبدو أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقويم صحيح للعاملين بصفة عامة وللقيادة الإدارية بصفة خاصة، ومن ثم فهي تعتبر كمعيار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون من أحسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور الإدارية، حيث يتخذ من هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة القيادة الإدارية من خلال النجاح في تحقيق أهدافه عن طريق إستخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية حتى لو كان يعترتها نقص أو عيوب.

وفي ضوء الحقيقة السابقة فإن التعرف على درجة الكفاءة يستغل كمعيار تفضيلي في عدد من الأمور التي توضح مدى أهمية الكفاءة بالعملية الإدارية وهذه الأمور هي:

1- يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية العامة والقيادية منها بصفة خاصة، إذ يتم التحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم بعد إختيار أنسب العناصر المتاحة، أي تلك العناصر التي تتوافر فيها، (هاشم،1981: 96). والقدرة على الإنجاز في كافة الظروف وبما يحقق مستوى كفاءة أعلى في أداء العمل، ما يطبع أسلوب الإختيار بالفعالية والجدية.

2- إذا كان معيار كفاءة المستخدم في الفقرة السابقة للحكم على أسلوب الإختيار للعاملين أو القادة فإنه يستخدم أيضاً لقياس مدى نجاح هؤلاء العاملين الجدد وخاصة القادة منهم في الإضطلاع بالمهام الموكلة إليهم خلال فترة إختبارهم، الأمر الذي تشير كفاءتهم في الأداء إلى صلاحية إستمرارهم لشغل المنصب القيادي وإلا تعرضوا للنقل إلى وظائف غير قيادية أو الإستغناء عنهم كلياً، (عبد الحي،1994: 181).

3- يستخدم معيار الكفاءة أيضاً كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي وهو أمر يتحقق إذا ما علم العاملون بصفة عامة والقادة بصفة خاصة أن تقويمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواءً من حيث أسلوبهم في العمل وطريقتهم في إستغلال ما متوفر من إمكانيات بشرية ومادية، وما يسعون إليه من زيادة مهارتهم في هذا المجال عن طريق التدريب والتعليم وهي الأمور التي بجملتها إذا ما تحققت لا بد وأن تنعكس إيجابياً على رفع معدلات الأداء، وبالتالي فإن إهتمام القيادات الإدارية بقياس درجة كفاءة العاملين يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى إرتفاع مستوى الأداء العام لهم.

4- يؤدي إهتمام القيادات الإدارية بقياس درجة الكفاءة في العمل إلى إبراز العديد من المؤشرات التي تظهر توافر هذه الكفاءة ودرجتها لدى العاملين المنفذين، وهذه المؤشرات يسعى القادة الميدانيون إلى تحديدها من خلال التعمق في مراحل إنجاز العمل التنفيذي، ما يؤدي إلى زيادة فهم هؤلاء القادة بطبيعة العمل التنفيذي والجزئيات التي يتضمنها هذا العمل وما يرتبط بها من قياس لدرجة الكفاءة لدى العاملين وكل ذلك يسهم مباشرة في إرتفاع مستوى القيادات الميدانية بالصورة التي تحقق الفاعلية ورفع مستوى الأداء.

5- إن الكفاءة بإعتبارها مقدرة إنسانية ترتبط بشدة بالعديد من القدرات الشخصية والذهنية والنفسية للعاملين ولن يستطيع القادة الميدانيون تقدير درجة كفاءة مرؤوسيههم إلا من خلال المعرفة الجيدة لهذه القدرات ومدى توافرها لدى مرؤوسيههم الأمر الذي يدفعهم إلى ضرورة التقرب منهم والإتصال بهم والتعامل معهم لكي يستخلصوا درجة كفاءتهم، ولاشك أن القيام بهذه الأمور يوثق الصلة بين القادة ومرؤوسيههم ويعزز العلاقة بينهم الأمر الذي ينعكس على صالح العمل ويكون له الأثر الواضح في رفع مستوى كفاءة الأداء، (حسن، 2005 : 33).

### ثالثاً: أنواع الكفاءات :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ليتوافق مع الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ومع الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ومع الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد، وكما يأتي:

1- الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة والمؤشرة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالٍ وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية، ( Celile, 2001:141).

ويمكن للكفاءة الفردية تمثل أن توليفة من الموارد الخفية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على إستخدام الدراية والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في أعمال مهنية أو إدارية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة.

**2- الكفاءة الجماعية:** هي نتيجة أو محصلة تنشأ إنطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك، معرفة الإتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات، و مصدر تقييمها هو الحكم على مستواها والتمييز بين:

**أ. الكفاءة الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن إختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

**ب. الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة كلما كانت درجة إمتداد هذه الكفاءة كبيرة، وإن الكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

**3- الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية):** هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، (Marcel,2002:100).

وتشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، وحسب تعدد الوظائف التنظيمية فيها (التخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة تطبيع العلاقات وكفاءة الرقابة أو التقييم، عليه يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المنظمة ونوع أعمالها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

**رابعا : أبعاد الكفاءة :** يمكن تحديد الأبعاد الثلاثة للكفاءة من خلال ما أوضحه الكتاب كل من (LE BOTERF, 1998:28) و (Martory, 1992,5) و(الجيلالي، 2009:29)، وكما يأتي:

**1. المعارف:** وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة التي يمكن إستخدامها في إستغلال المعارف النظرية والتحكم بعدة شهادات علمية وتقنية، والتي تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين، ومجهزة من أجل أن تقوم بتحديثات مختلفة، كما أنها تجمع ثلاثة أبعاد معاً وكما يأتي:

**أ- المعارف العامة:** إنها مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (المدارس، التعليم الجامعي، ...إلخ) أو عن طريق التكوين المتواصل، وإن هذه المعارف مجدية لإجراء الرقابة التي تسمح للفرد بالفهم والإدراك للإخطاء المتوقعة ومعالجتها ولتحقيق النتائج المطلوبة.

ب- **معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):** إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساساً عن طريق الخبرة، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

ت- **المعارف الإجرائية:** إنها مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف بناءً على معلومات المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة يمكن تحقيق النشاطات المرغوب فيها.

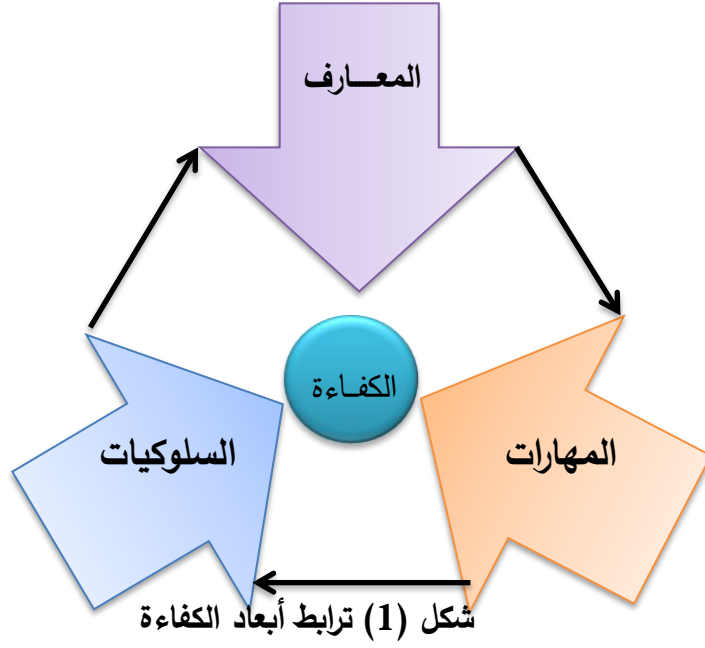
2. **المهارات:** تستند لإكتساب النوع المعرفي والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة لهدف محدد. وتجمع هذه الكلمة مفاهيم عدة منها:

أ- **المهارات العملية ( معرفة الإجراءات ):** تُكتسب هذه المهارة أساساً عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضاً أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل، ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة .

ب- **مهارات التواصل:** إنها مجموع القدرات المادية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، كما إنها مكتسبة ليست فقط عن طريق الضروف المهنية، وإنما أيضاً عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، ممارسة رياضة ما، سفر، التكوين المتواصل... الخ.

ت- **المهارات الذهنية (التفكير الجيد):** إنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً من خلال ( الوصف، المقارنة، التعريف... الخ ) أو العمليات المعقدة ( التكوين، تشكيل الفرضيات، إستنتاج النتائج... )، وإن هذا النوع من المهارات ضروري لحل المشاكل ولإتخاذ القرارات وإنجاز المشاريع، وللابتكار الذي يولد معلومات جديدة إنطلاقاً من تلك الموجودة آنفاً.

3. **السلوكيات :** يتلاءم حسن السلوك مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار (التكيف، التحفيز، الطاقة)، ويمكن لهذه المعالم الشخصية التأكيد على إن المشكلة الأساسية هو تفادي وصفها بطريقة موسعة، وسيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي لتنفيذه، أي وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة، (حسين، 2012:75). إذ تحتاج المنظمات الفندقية لأداء أعمالها بكفاءة إلى الربط بين مجموعة أبعاد وكما موضحة في الشكل الآتي:



المصدر: إعداد الباحث

## المبحث الرابع

### الإستنتاجات والتوصيات

أولاً- الإستنتاجات: من خلال الجانب النظري للدراسة يتبين الآتي:

1. يساعد التسويق الابداعي في توفير مجموعة من المتطلبات التي تحتاجها المنظمات، وهو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب ابداعا تسويقية جديدة وغير مألوفة، كما أنه يلعب دوراً مهماً في البحث عن التهديدات وتحويلها إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى خلق التوافق بين العرض والطلب وهذا ما يمثل التوجه الجديد للتسويق.
2. يحقق التسويق الابداعي من خلال مجموعة متطلبات متنوعة مثل (معالجة مقاومة الابداع والتوازن في مجالات الابتكار(الابداع)).
3. إن كثافة الابداعات التسويقية وتنوعها والتحسينات الدائمة تسعى للمحافظة على زيادة كفاءة المنظمة التي تعود لإيجاد تشكيلة جديدة لمنتجاتها وتعدد أسواقها.
4. يتضح مساهمة التسويق الابداعي بشكل فاعل في إظهار السلوكيات والأخلاقيات المهنية والتي تساعد على نجاح أعمال المنظمات.
5. تبين وجود قاعدة أساسية للكفاءة تعتمد على المعارف والمهارات والسلوكيات لتحقيق أفضل مستوى لفاعلية في المنظمات .

#### ثانياً - التوصيات

1. نظراً للدور الكبير للتسويق الابداعي في تحقيق كفاءة المنظمات الفندقية وزيادة فاعليتها، عليه يمكن وضعه كجزء من استراتيجيتها وإيجاد بيئة تنظيمية لتنفيذ ذلك واستمراره.
2. التركيز على تنمية وتطوير روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وتدريبهم على أساليب التفكير الابداعي وعلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة، ومناقشة الأفكار الجديدة والاستفادة من أفكارهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3. بما أن التسويق الابداعي يستند إلى الأفكار الجديدة، فإن ذلك يعطي فرص كبيرة للقيادات الإدارية في تحسين الكفاءة وصولاً للفاعلية بميزة تنافسية ضمن حصتها السوقية.
4. إن اهتمام القيادات الإدارية بالتسويق الابداعي يحقق لمنظماتهم القدرة على إضافة قيمة لهم ولأصحاب المصالح والمستفيدين.
5. على المنظمات السعي باتجاه تكوين قاعدة تنظيمية تستند على المعارف والمهارات والسلوكيات والاستفادة منها في تنفيذ وإنجاز مهام أعمالها الإدارية والفنية.

# (المصادر)

1. نجم , نجم عبود نجم , إدارة الابتكار , دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن - عمان , 2003م.
2. ابو جمعة , نعيم حافظ , التسويق ألابتكار , منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2003 م.
3. البرواري , نزار عبد المجيد واحمد محمد فهمي البرزنجي , استراتيجيات التسويق , المفاهيم والاسس و الوظائف ط1 , دار وائل للنشر , الاردن - عمان , 2004 م.
4. الصرن , رعد حسن , كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات , ادارة الابداع والابتكار , الجزء الثاني , دار الرضا للنشر , سوريا - دمشق , 2001 م .
5. صادق , درمان سليمان وشيماء ناظم حمود الفهدواي , العلاقة بين التسويق والاداء التسويقي , المؤتمر العلمي الثامن , منظمات الاعمال العربية ومتغيرات العصر , 1-2 اب , كلية العلوم الادارية والمالية , عمان - الاردن , 2006 م.
6. معلا , ناجي و رائف توفيق , اصول التسويق , مدخل تحليلي , ط 3 , دار وائل للنشر , الاردن - عمان , 2005 م.
7. مجلة تنمية الرافدين , كلية الادارة واقتصاد - جامعة الموصل , العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010 , ص [ 243 - 263 ] .
8. المجلة العراقية للعلوم الادارية , جامعة كربلاء - كلية الادارة واقتصاد , العدد 23 مجلد 6 لسنة 2009 , ص [ 254 - 280 ] .
9. ادارة التسويق , الاكاديمية الدولية للتدريب وتنمية الموارد البشرية , بحث منشور على شبكة الانترنت



10. عبد الحفي، جمال الدين عبد العال، معايير إختيار القادة وأثرها في كفاءة الأداء الشرطي، مجلة الفكر الشرطي، المجلد الثاني، العدد الرابع، 1994.
11. عبدالله، علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر، إطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية-جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
12. عبد الفتاح، محمد سعيد، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، الإسكندرية، 1981.
13. غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
14. القريوتي، محمد قاسم أحمد، إدارة الإبداع، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسرائ، الأردن، 2005.
15. مربعي، وهيبية، دور التسويق الإبتكاري في المحفظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.
16. مزهودة، عبد المليك، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001.
17. منصورى، كمال وصولح، سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد (7)، كانون الثاني، 2010.
18. منيف، إبراهيم عبدالله، الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983.
19. نجم، عبود نجم، إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

20. نجم، عبود نجم، المخاطرة الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الخطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2007.
21. نعيم، حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
22. هاشم، عبد الكريم محمد، قياس كفاءة العاملين/ مجلة الإدارة، العدد الثاني، القاهرة، 1981.
23. ادريس، ثابت عبد الرحمن، والغرض، منى راشد، ادراه التسويق مدخل استراتيجي تطبيق الجز الاول، الكويت، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، 1994.
24. ادريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، دار الجامعي الاسكندرية، 2005.
25. العامري، عامر عبد الطيف كاظم محمد، العلاقة بين الايضاء الواسع والانشطة الترويجية واثرها على الاداء التسويقي في المنظمة، دراسة في الشركات الصناعية النسيجية - حلة، جامعة المستنصرية، 2002.
26. العطاب، ياسين عبد الله علي احمد، اثر استراتيجيات التسويق على المزيج التسويقي ورضا الزبون دراسة ميدانية في مصارف بغداد التجارية، 2002.
27. البكري، ثامر ياسر، ادراه التسويق، المكتبة الوطنية، الدار الجامعي للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، 2002.
28. الجياشي، علي، حاله الإبتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الإبتكاري فا الاداء دراسة ميدانية لعينة من الشركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية، جامعة العلوم التطبيقية الاردنية، الاردن، 2003.

29.العفشيات، نيسير محمد شحادة ، فعالية الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجية التسويقية لخدمه يخدمك ، اطروحة دكوره كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2001.

30.العلاق ، يشير واخرون ، استراتيجيات التسويق ، الاردن ، 1999.

## المراجع الاجنبية

1. Celile, Dejoux, Les compétens au coeur de l'entreprise, éd, organisation, paris,2001.
2. Jean, elmie denis et. autres, Orientation Marche et Performance, [www.orient.fr](http://www.orient.fr)., consulte le: 27/3/2009.
3. Kerin, Roger A. & Hartley, Steven W. & Rudelius, William, Marketing The Core, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw–Hill, Irwin,2007.
4. Korichi, M. J., Measuring Economic Efficiency in Manufacturing Industry: a case study of electricity in Algeria and some other countries, London, 1988.
5. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, Principles of Marketing, 12 ed., Person–Prentice Hill, U.S.A.,2008.
6. LE BOTERF,G., Construire des compétences et réussir la professionalization, 1998, (http : //172.23.198.9/ RICFTRAVAIL /diagnostiquer.htm).
7. Marcel Coté, Marie–Claive Malo, Lagestion stratégique, éd, gaetea morin , canada, 2002 ,p 100 .
8. Martory, Bernard, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaines (Manuel de pilotage social), ed., NATHAN, 1992.
9. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W., Organization & Behavior, Princeton, New Jersey, 1995.

10. Plauchet, Vincent, Measures et amelioration des Performance industrials, tom2 UPMF, France,2006.

11. Schermerhorn, John R. et.al., Organizational Behavior, john Wiley and sons, Inc., New York, U.S.A., 1997.

**12. المعاجم :**

أ. معجم الوسيط، 2010.

ب. معجم الرائد، 2012.

ت. معجم الغني، 2014.